

NUDGING & NACH- HALTIGER TOURIS- MUS

POTENZIALANALYSE FÜR «NUDGING» IM NACHHALTIGEN TOURISMUS

ENTWICKLUNG EINES ANWENDUNGSBEISPIELS

Nerina Itin | Jasmin Marfurt | Bachelorstudiengang 2014
Studienrichtung: Umweltingenieurwesen
Abgabedatum: 24.05.2018

Fachkorrektorin 1
Simone Gruber
ZHAW LSFM
7433 Wergenstein

Fachkorrektorin 2
Birgit Reutz
ZHAW LSFM
7433 Wergenstein

Impressum

INSTITUTION



ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
DEPARTEMENT LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT
INSTITUT UNR

VERFASSERINNEN

Jasmin Marfurt, Studentin Umweltingenieurwesen ZHAW
Felsenstrasse 10
8008 Zürich
CH – Schweiz
marfujas@students.zhaw.ch

Nerina Itin, Studentin Umweltingenieurwesen ZHAW
Böndlerstrasse 23
8802 Kilchberg
CH – Schweiz
itinner1@students.zhaw.ch

KORREKTORIN 1

Simone Gruber, wissenschaftliche Mitarbeiterin
ZHAW Institut Umwelt & Natürliche Ressourcen
Forschungsgruppe Tourismus und Nachhaltige Entwicklung
7433 Wergenstein
CH – Schweiz

KORREKTORIN 2

Dr. Birgit Reutz, Dozentin
ZHAW Institut Umwelt & Natürliche Ressourcen
Forschungsgruppe Tourismus und Nachhaltige Entwicklung
7433 Wergenstein
CH – Schweiz

ZITIERWEISE

Itin, N., Marfurt, J. (2018). Potenzialanalyse für «Nudging» im nachhaltigen Tourismus – Entwicklung eines Anwendungsbeispiels. Zürich. ZHAW IUNR. Bachelorarbeit.

SCHLAGWORTE

nachhaltiger Tourismus, Nudging, Kommunikation, Schweizer Hotellerie, Anwendungsbeispiele

- *Alle Grafiken und Bilder wurden von Jasmin Marfurt und Nerina Itin erstellt.*
- *In folgender Arbeit wird mit der männlichen Personenbezeichnung auch die weibliche verstanden.*

Zusammenfassung

Nachhaltige Entwicklung verlangt Handlungen in allen Sektoren. Auch in der Tourismusbranche werden entsprechende Ziele gesteckt um eine solche Entwicklung voranzutreiben. Die Hotellerie stellt einen grossen Bereich der Tourismusbranche dar und ist durch ihren Kontakt mit Gästen zur Kommunikation nachhaltiger Entscheidungen angehalten. Als Kommunikation können verschiedene Instrumente zur Anwendung kommen, darunter auch das Konzept des Nudgings.

Nudge ist eine Idee der Verhaltensökonomie, die durch Thaler und Sunstein (2008) beschrieben wurde. Es geht darum, das Verhalten eines Menschen ohne Verbote oder finanzielle Anreize zu ändern und ihn so in eine gewünschte Richtung zu stupsen.

In der Hotellerie wird das Konzept des Nudgings bereits angewendet. Die Branche verfügt über eine grosse Reichweite von unterschiedlichen Zielgruppen und daher über ein hohes Potenzial zur Sensibilisierung der Konsumenten bezüglich Nachhaltigkeitsthemen.

Zur Untersuchung des Einsatzes solcher Nudges in der Hotellerie wurden sechs Schweizer Hotels besucht. Die gefundenen Nudges wurden in acht Kategorien eingeteilt. Die Kategorien sind: Wasser Einsparung, Energie Einsparung, CO₂ Einsparung, Reinigungsmittel Einsparung, korrekte Abfallentsorgung, Förderung von regionalen Produzenten, Förderung der Gesundheit, Sensibilisierung der Mitarbeiter. Diese stellen zugleich ihre erwünschte Langzeitauswirkung dar.

In der Kategorie «Förderung der regionalen Produzenten» konnten in den sechs Hotels insgesamt am meisten Nudges ermittelt werden. In diesem Bereich können mit einfachen Mitteln und ohne grosses Vorwissen mit dem Konzept des Nudgings Massnahmen ergriffen werden. Eine Lücke zeigte sich beim Einsatz von Nudges im Bereich «Energie Einsparung». Resultierend aus den Erkenntnissen der Untersuchung wurde in dieser Arbeit zwei Anwendungsbeispiele mittels des «Input, Output, Outcome, Impact» Models (Bellwald & Maissen, 2016; Mader, 2017; Simister, 2015) kreiert. Ersteres verfolgt das Ziel, die Gäste dazu anzuregen, das Licht zu löschen. In diesem etwas einfacheren Beispiel wurden die Schritte des «Input, Output, Outcome, Impact» Models stückweise erläutert. Ein zweites Anwendungsbeispiel greift das Thema Food Waste auf. Erstellt wurde eine Kampagne mit drei Nudges, welche den Gästen zur Verfügung stehen um gegen Food Waste mitzuwirken.

Entscheidungen werden durch bestimmte Bedingungen und Einstellungen der Situation immer angestossen, ob bewusst oder unbewusst. Diese können mit dem Wissen über die Verhaltensweisen der Menschen respektive dem Prinzip des Nudgings gezielter angestupst werden. Setzt man die Nudges mit bestem Gewissen und nach den Grundprinzipien ein, so führen diese, zumindest in der Theorie, zu einem nachhaltigeren Konsumverhalten. Die Vorteile von Nudging liegen bei ihrem libertären Ansatz, der ohne jegliche Bevormundung auskommt. Zudem sind sie oftmals kostengünstig einsetzbar und verfügen über ein hohes Wirkungspotenzial.

Abstract

Sustainable development requires action in all sectors. Also in the tourism industry corresponding goals are set to drive such a development. The hotel industry is a large part of the tourism industry and is committed to communicating sustainable decisions through its contact with guests. As communication, various instruments can be used, including the concept of nudging.

Nudge is an idea of behavioral economics described by Thaler and Sunstein (2008). It is about changing the behavior of a person without bans or financial incentives and to push him in a desired direction.

In the hotel industry, the concept of nudging is already being used. The industry has a large reach of different target groups and therefore a high potential to sensitize consumers to sustainability issues.

Six Swiss hotels were visited to investigate the use of such nudges in the hotel industry. The nudges found were categorized according to their long-term impact. In the category «Promotion of Regional Producers» the highest number of nudges was recorded. In this area measures can be taken with simple means and without much prior knowledge of the concept of nudging. A gap has been found in the category «Energy Saving».

Based on the findings of the study, two application examples were created by means of the «Input, Output, Outcome, Impact» model (Bellwald & Maissen, 2016; Mader, 2017; Simister, 2015), the first of which aims to inspire the guests to clear the light. In this slightly simpler example, the steps of the «Input, Output, Outcome, Impact» models were explained piece by piece. A second application example takes up the topic of food waste. Created a campaign with three nudges, which are available to the guests to participate against food waste.

Decisions are always triggered by certain conditions and attitudes of the situation, whether consciously or unconsciously. These can be better targeted with the knowledge about the behavior of humans or the principle of nudging. If one uses the nudges with the best of conscience and according to the basic principles, then these, at least in theory, lead to a more sustainable consumption behavior. The benefits of nudging are its libertarian approach, which manages without any paternalism. In addition, they are often cost-effective and have a high potential effect.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir all jenen danken, die uns durch ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen bei der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt unser Dank unseren Korrektorinnen Simone Gruber und Dr. Birgit Reutz, die unsere Bachelorarbeit betreut und begutachtet haben. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchten wir uns herzlich bedanken.

Ebenfalls möchten wir uns bei Sonja Seiffert von der hotelleriesuisse für ihre Bemühungen, den Kontakt zu den Hotels herzustellen, bedanken.

Ein besonderer Dank gilt allen Hoteliers die sich Zeit genommen haben, uns Einsicht in ihr Hotel zu gewähren. Namentlich erwähnen wollen wir an dieser Stelle:

Andres Züllig, Schweizerhof, Lenzerheide

Daniel Walser, Youth Hostel Richterswil

Yves Hohl und Elisabeth Recio, Glärnischhof, Zürich

Tanja Köppen und Heinz Brassel, Seedamm Plaza, Pfäffikon

Rico Tuor und Livia Werder, Medelina, Curaglia

Tanja Cadruvi und Christoph Schmidt, signinahotel rocksresort, Laax

Ohne sie hätte diese Arbeit nicht entstehen können. Unser Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und den interessanten Einblicken.

Zum Schluss möchten wir uns bei unserem Umfeld bedanken, für das rege Interesse und die unzähligen Diskussionen, die uns neue Perspektiven aufzeigten.

Nerina Itin und Jasmin Marfurt

Wädenswil, 24.05.2018

Inhalt

1 Einleitung 1

- 1.1 Ausgangslage 1
- 1.2 Zielsetzung 2
- 1.3 Aufbau der Arbeit 2

2 Theoretische Grundlagen 4

- 2.1 Nachhaltiger Tourismus 4
 - 2.1.1 Begriffsentstehung 4
 - 2.1.2 Umsetzung durch die Akteure 5
 - 2.1.2.1 Politik 6
 - 2.1.2.2 Hotels als Unternehmen 7
 - 2.1.2.3 Konsumenten 8
- 2.2 Nudging 9
 - 2.2.1 Definition nach Thaler und Sunstein 9
 - 2.2.2 Heuristiken und die daraus entstehenden kognitiven Verzerrungen 9
 - 2.2.3 Entscheidungsarchitektur und die drei Regeln des Nudgings 12
 - 2.2.4 Die sieben Nudge-Werkzeuge nach Baldwin 13
 - 2.2.4.1 Default (Voreinstellung) 13
 - 2.2.4.2 Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie 14
 - 2.2.4.3 Design 14
 - 2.2.4.4 Engagement / Verpflichtung stimulieren 14
 - 2.2.4.5 Abkürzung / Vereinfachung 15
 - 2.2.4.6 Informationsmechanismus 15
 - 2.2.4.7 Erinnerung / Mahnung 16
 - 2.2.5 Die drei Stärken des Nudgings 16
 - 2.2.6 Kritik 17
 - 2.2.7 Potenziale im Bereich des Umweltschutzes 18
- 2.3 Fazit: Nudging in der Hotellerie 21
- 2.4 Wirkungsmodell Input Output Outcome Impact 23
 - 2.4.1 Erarbeitung 24
 - 2.4.2 Evaluation 25
 - 2.4.3 Erweiterung des Modells 25

3 Methodisches Vorgehen 27

- 3.1 Gesamtübersicht 27
- 3.2 Untersuchungsgegenstand: Schweizer Hotels 29

4 Zwischenresultat 32

- 4.1 Wasser Einsparung 32
 - 4.1.1 Bettwäsche 32
 - 4.1.2 Frottéewäsche 33
 - 4.1.3 Seifenspende 34
- 4.2 Energie Einsparung 35
 - 4.2.1 Licht 35

- 4.3 CO₂ Einsparung **36**
 - 4.3.1 Anreise mit dem ÖV **36**
 - 4.3.2 CO₂-Kompensation **37**
- 4.4 Reinigungsmittel Einsparung **37**
 - 4.4.1 Türschilder **37**
- 4.5 Korrekte Abfallentsorgung **38**
 - 4.5.1 Abfallentsorgung **38**
 - 4.5.2 Abfalltrennung **39**
 - 4.5.3 Taschen-Aschenbecher **40**
- 4.6 Förderung regionaler Produzenten **41**
 - 4.6.1 Regionale Getränke statt Kaffee **41**
 - 4.6.2 Regionale Produkte unterstreichen **41**
 - 4.6.3 Markierung regionaler Produkte **42**
 - 4.6.4 Markierung nachhaltiger Produkte **42**
 - 4.6.5 Optimales drapieren von regionalen Produkten **43**
- 4.7 Förderung der Gesundheit **44**
 - 4.7.1 «offline is the new luxury» **44**
 - 4.7.2 Treppenhinweis **44**
 - 4.7.3 Treppenarchitektur **45**
 - 4.7.4 Obst und Gemüse **46**
 - 4.7.5 Inside Laax App **46**
- 4.8 Sensibilisierung der Mitarbeiter **47**
 - 4.8.1 Förderung von Weiterbildungen **47**
 - 4.8.2 GREEN STYLE **47**
- 4.9 Fazit: Zwischenresultate **48**
 - 4.9.1 Wasser Einsparung **48**
 - 4.9.2 Energie Einsparung **48**
 - 4.9.3 CO₂ Einsparung **48**
 - 4.9.4 Reinigungsmittel Einsparung **49**
 - 4.9.5 Korrekte Abfallentsorgung **49**
 - 4.9.6 Förderung von regionalen Produzenten **49**
 - 4.9.7 Förderung der Gesundheit **49**
 - 4.9.8 Sensibilisierung der Mitarbeiter **50**

5 Anwendungsbeispiel 51

- 5.1 Energie Einsparung **51**
 - 5.1.1 Die Schritte des Wirkungsmodells **51**
 - 5.1.2 Die Projektidee **52**
- 5.2 Food Waste Reduzierung **54**
 - 5.2.1 Die Projektidee **54**

6 Diskussion 56

- 6.1 Reflexion **57**

Literaturverzeichnis 59

Interviewverzeichnis 61

Abbildungsverzeichnis 61

Grafikverzeichnis 62

Tabellenverzeichnis 63

Anhang A

1 Einleitung

1.1 AUSGANSLAGE

Der Tourismus und somit auch die Hotellerie tragen eine internationale Verantwortung gegenüber einer nachhaltigen Entwicklung. Die Notwendigkeit einer Umsetzung von nachhaltigen Massnahmen sind sowohl in der Agenda 21, der Agenda 2030 wie auch auf Bundesebene in der Tourismusstrategie Schwerpunkt (Schweizerischer Bundesrat 27. Januar 2016; Vereinte Nationen, 2015; Vereinte Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992).

Nebst den politischen Rahmenbedingungen und den unternehmerischen Bestrebungen, einen Beitrag an eine nachhaltige Entwicklung zu leisten, kommt in der Hotellerie auch des Öfteren der Gast als Konsument und Entscheidungsträger ins Spiel. Der Gast kann indirekt eine Rolle in der Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit übernehmen. Doch Menschen verhalten sich oft unvernünftig und schaden in diesem Zusammenhang, durch Folgeauswirkungen ihres Handelns, oftmals nicht nur sich, sondern auch ihrer Umwelt (Kenning, Reisch, & Wertenbroch, 2016).

Unvernünftige Entscheidungen von Menschen werden durch irrationales Urteilen ausgelöst. Dieses irrationale Verhalten war bereits in den 70er Jahren Gegenstand eines Forschungsprogramms von Tversky und Kahnemann (1974), welche dieses als systematische Fehler in menschlichem Urteilen unter Unsicherheit beschrieben (1974). Die Theorie beschreibt das Abweichen von rationalem Urteilen und die dadurch fehlende Kohärenz und Konsistenz in Entscheidungen (Tversky & Kahnemann, 1974).

2008 wurde diese junge Disziplin der Verhaltensökonomie von Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aufgegriffen und in ihrem gleichnamigen Buch zum Konzept des Nudge verwendet (Thaler & Sunstein, 2008).

Mit sogenannten «Nudges» oder auf Deutsch «Stupser», sollen Konsumenten in eine erwünschte Richtung gelenkt werden und somit das irrationale Urteilen umgangen werden. Dabei geht es darum, Entscheidungsstrukturen so zu ändern und zu beeinflussen, dass eine wünschenswerte Wahl getroffen wird, welche das Erreichen von vordefinierten Zielen unterstützt.

So wird zum Beispiel auf der Speisekarte das vegetarische Menü als Tagesmenü angeboten, das Fleischgericht wird als zweite Option präsentiert. Dies soll dazu führen, dass Konsumenten vermehrt das vegetarische Gericht wählen und somit dazu beisteuern langfristig den Fleischkonsum zu senken.

Auch in der Hotellerie kann dieses Konzept für die Kommunikation, Sensibilisierung und Lenkung sowohl der Gäste als auch der Mitarbeiter im Sinne der Nachhaltigkeit eingesetzt werden. Einige Beispiele solcher Nudges lassen sich bereits in Hotels finden. Dabei haben sich gewisse bereits breitläufig etabliert, wobei andere eher vereinzelt und sehr subtil auftreten. Unter den häufig anzutreffenden Nudges

findet sich die in verschiedenen Formen auftretende Aufforderung, selber zu entscheiden, wann das Badetuch gewaschen werden soll. Ein eher selten auffindbares Nudge ist der Hinweis neben Lifttüren, sei es in Bild- oder Textform, dass auch eine Treppe vorhanden ist.

Obwohl das Konzept bereits bewusst oder unbewusst eingesetzt wird, ist die Anwendung sowie die Erfassung in der Hotellerie noch wenig erforscht. Nudging bietet als Kommunikationsmethode diverse Handlungsfelder für die Unterstützung zu mehr Nachhaltigkeit. Die Motivation für den Einsatz von Nudges kann bei der Hotellerie ihre internationale Verantwortung für Nachhaltigkeit sein, aber auch der ökonomische Gedanke kann ein Motiv darstellen.

1.2 ZIELSETZUNG

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, in sechs Schweizer Hotels vorhandene Nudges, welche zur Nachhaltigkeit beitragen, zu erfassen. Des Weiteren soll, basierend auf der Bestandesaufnahme und der daraus folgenden Kategorisierung, ein Anwendungsbeispiel zu einer möglichen Herangehensweise bei der Gestaltung eines wirkungsorientierten Nudges erstellt werden.

Dabei konzentriert sich die Arbeit im Generellen auf Nudges, die darauf abzielen nachhaltiges Verhalten bei Menschen hervorzurufen.

Fragestellungen

- Welche Nudges werden in ausgewählten Hotels eingesetzt und wie wirken sie?
- Wie kann ein wirkungsvolles Nudge erarbeitet werden?

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Der Fokus dieser Bachelorarbeit liegt auf der Auseinandersetzung von Nudging zur Förderung einer nachhaltigeren Hotellerie.

Für das Erreichen der Ziele gliedert sich die Arbeit in vier Hauptkapitel. In einem ersten Schritt werden Recherchen zu den Themen «nachhaltiger Tourismus», wobei sich die Hotellerie in diesen Bereich einbettet, «Nudging» und dem Wirkungsmodell des «Input Output Outcome Impact» betrieben (Kapitel 2 *Theoretische Grundlagen*). Erkenntnisse aus den Recherchen werden in einem ersten Zwischenfazit kombiniert.

Zweiter Schritt der Arbeit ist die praktische Begehung von Hotels sowie die Durchführung von Interviews.

Untersuchungsgegenstand stellen hierfür die sechs folgenden Hotels dar:

- Schweizer Hof, Lenzerheide
- Youth Hostel, Richterswil
- Glärnischhof, Zürich
- Seedamm Plaza, Pfäffikon
- Medelina, Curaglia
- signinahotel/rocksresort, Laax

Daraus resultiert im Kapitel 4 (*Zwischenresultat*) eine Zusammenstellung und Gliederung der in den sechs Hotels gefundenen Nudges. Diese werden nach ihrer wünschenswerten Langzeitauswirkung kategorisiert. Aus diesem Kapitel ergibt sich das zweite Fazit zum praktischen Teil der Arbeit.

Dritter Schritt der Arbeit ist das Kapitel 5 (*Anwendungsbeispiel*), in welchem ein Anwendungsbeispiel einer dieser Kategorien erarbeitet wird, wobei die Recherche zum Wirkungsmodell des «Input Output Outcome Impact» eine Grundlage für die Erarbeitung darstellt.

Zum Schluss findet eine Diskussion über die ganze Arbeit statt und im Anhang der Arbeit finden sich der Interviewleitfaden und ein Steckbrief zu jedem besuchten Hotel.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden der Begriff «nachhaltiger Tourismus» und die theoretischen Ansätze des Nudging-Mechanismus nach Thaler und Sunstein erläutert und in einem Fazit miteinander in Verbindung gebracht.

2.1 NACHHALTIGER TOURISMUS

2.1.1 Begriffsentstehung

Im Zuge des in den 1960er Jahren entstandenen Reisebooms wendeten sich Tourismuskritiker zunehmend den langfristigen ökologischen Folgen dieser Entwicklung zu. Die Diskussion zu negativen Konsequenzen auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene und über die diesbezügliche Rolle des Tourismus nahm Einzug. Daraus resultierte die Einigkeit, dass auch die Tourismusbranche Massnahmen zur Minimierung der negativen Folgen ergreifen sollte.

Aus jener Debatte entwickelte sich auch der Begriff des «Sanften Tourismus», dessen Entstehung verschiedenen Autoren zugeschrieben wird. Einige kritische Denkansätze zur Thematik entwickelten sich bereits Mitte der 1970er Jahre. Diese nahmen zunächst nur auf ökonomische Probleme des Tourismus Bezug. Als eigentlicher Begründer des weitergefassten Begriffes wird jedoch immer wieder Robert Jungk genannt, welcher im Jahre 1980, den Begriff definierte. Er beschreibt in neun Punkten einen integrierenden Handlungsansatz für einen sanfteren Tourismus. Genannte Massnahmen sind beispielsweise die gründliche Vorbereitung auf das Reiseziel oder die Anpassung an den landesüblichen Lebensstil (Rein & Strasdas, 2017).

Dem entgegen steht der Ausdruck des harten Tourismus, welcher Reiseformen mit negativen Auswirkungen beschreibt. Hierzu soll gesagt sein, dass Tourismus, Kirstges zufolge (2003), in jeder Ausprägung die Umwelt negativ berührt. Dabei ist der sanfte Tourismus Ausdruck eines kontinuierlichen Begriffes und Prozesses, welcher lediglich von Reiseformen spricht, welche stärker in Einklang mit der sozialen und natürlichen Umwelt stehen. Der Idealzustand, also das Maximum des sanften Tourismus, beschreibt demnach den Punkt, an welchem Menschen gar nicht mehr reisen (Kirstges, 2003).

Daraus entstanden sind in den folgenden Jahren diverse Synonyme sowohl im deutschsprachigen wie auch im englischsprachigen Raum, wodurch es nach wie vor an einer einheitlichen Begriffserklärung fehlt (Mose, 1998).

Spätestens mit der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro zu Umwelt und Entwicklung gewann auch der Begriff des nachhaltigen Tourismus zusehends an Bedeutung. Der dort verabschiedete globale und auf alle Sektoren übergreifende Bericht, bekannt unter dem Namen «Agenda 21» (1992), welcher das Konzept der nachhaltigen Entwicklung kundgibt, erfasst auch den Tourismus und dessen Stellenwert für eine nachhaltige Entwicklung.

Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung, sei es im Tourismus oder auch in anderen Bereichen, integriert die Ziele der ökologischen Verträglichkeit, der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sowie der Anpassung an ethische, soziale und kulturelle Gegebenheiten. Diese drei Pfeiler der Nachhaltigkeit sollen ausgerichtet werden auf eine nachhaltige, also langanhaltende Entwicklung, welche generationenübergreifend die Qualität aufrechterhält (Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung IDANE, 2012). Weiterentwickelt wurden daraus die Sustainable Development Goals (SDG's), welche im Jahre 2015 mit der «Agenda 2030» verabschiedet wurden. Von den 17 definierten Zielen wird der Tourismus in dreien implizit genannt:

- Ziel 8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.
- Ziel 12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
- Ziel 14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.

(Vereinte Nationen, 2015)

2.1.2 Umsetzung durch die Akteure

Zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung auf allen Ebenen wurden, wie im vorhergehenden Kapitel ersichtlich, durch die Politik Ziele definiert.

Die negativen Auswirkungen durch den Tourismus sind bekannt und umfassend dokumentiert. Im Folgenden werden exemplarisch Auswirkungen in den Zielperspektiven der Nachhaltigkeit auf Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie nach Beyer et al. (2007) aufgelistet.

Im Tourismus...:

- ...sind Arbeitsplätze oft schlecht bezahlt und ohne ausreichende Absicherung.
- ...sind Arbeitsplätze, Einkommensmöglichkeiten und indirekte Nutzen zum Teil ungleich verteilt und fallen denen zu, die bereits über grössere Chancen verfügen.
- ...verlaufen Entwicklungen oft nicht nach einer längerfristigen Planung, wodurch Monostrukturen entstehen können.
- ...sind Sickereffekte teilweise sehr hoch, da durch den Import von Gütern das wirtschaftliche Potenzial in den Zielgebieten nicht ausgeschöpft wird.
- ...dominieren integrierte Konzerne, welche durch ihre gewaltige Marktmacht oft die gesamte touristische Wertschöpfungskette kontrollieren.
- ...führt die hohe Anzahl an Touristen aus anderen Kulturkreisen des Öfteren zu Akkulturationsprozessen (Anpassung von Einheimischen an die Kultur der Touristen), da traditionelle Kulturen der Zielregion nicht in Wert gesetzt werden.
- ...sind, ausserhalb von Städten, ökologisch besonders empfindliche Gebiete mit hoher Biodiversität (Meeresküsten, Inseln, Binnengewässer und Gebirge) beliebte Zielgebiete. Verlust der Biodiversität und Veränderung des Landschaftsbildes sind häufig dem Tourismus geschuldet.
- ...trägt vor allem der Flugverkehr zu Treibhausgasemissionen bei.

- ...ist der Wasserverbrauch der Gäste um einiges höher als in privaten Haushalten, was zu einer grossen Belastung der Ressource führt, vor allem in ariden Regionen.

(Beyer, et al., 2007)

Bei der Umsetzung eines nachhaltigen Tourismus geht es darum, negative Auswirkungen weitgehend zu vermeiden und positive zu verstärken. Dazu verlangen tourismuskritische Organisationen eine elementare «Tourismuswende» durch eine Veränderung der Tourismuspolitik, der Unternehmerpraxis und durch die des Konsums (Brot für die Welt, et al., 2016).

2.1.2.1 Politik

Die Politik ist dazu angehalten, passende Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu erlassen.

In der Schweizer Tourismuspolitik bestehen die zwei Handlungsprinzipien Subsidiarität und Nachhaltigkeit (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2017). Ersteres beruht auf dem in der Schweiz herrschenden Strukturprinzips, dass Aufgaben, Handlungen und Probleme weitgehend von den Einzelnen Tourismusebenen unternommen werden. Die Tourismuspolitik des Bundes, als staatliche Ebene, unterstützt jedoch private und öffentliche Akteure, falls diese im öffentlichen Interesse liegende Aufgaben nicht selbst meistern können. Beim Handlungsprinzip der Nachhaltigkeit bezieht sich die Tourismuspolitik grundsätzlich auf die Leitlinien der «Strategie Nachhaltige Entwicklung» des Bundesrates (2016). Dieser statuiert sein Verständnis für nachhaltige Entwicklung durch fünf Leitlinien und definiert zu deren Konkretisierung einen Aktionsplan mit neun Handlungsfeldern:

1. Konsum und Produktion

- Der Bund fördert verantwortungsvolle Unternehmen.
- Der Bund identifiziert mit der Wirtschaft wirksame Kriterien von etablierten Nachhaltigkeitsstandards.
- Der Bund schafft Rahmenbedingungen und Grundlagen zur Abfallvermeidung, stofflichen Verwertung von Abfällen und zum Recycling.
- Der Bund fördert die Information und Sensibilisierung von KonsumentInnen über Aspekte der Qualität, Sicherheit und Gesundheit von Produkten.
- Der Bund prüft Massnahmen um Berufsleute zur Reduzierung von Nahrungsmittelabfällen zu befähigen.

In der Tourismusstrategie wird der Schwerpunkt auf die Dimension der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gelegt. Negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft sollen weitgehend gesenkt werden. Dazu gehören die Schonung natürlicher Ressourcen sowie die Verbesserung der Ressourceneffizienz bis hin zur Entkopplung des touristischen Wachstums und des Ressourcenverbrauches. Im Interesse des Tourismus liegt auch der Erhalt und die Stärkung landwirtschaftlicher und baukultu-

reller Qualitäten, welche eine Grundlage des Tourismus darstellen (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2017).

Diese Prioritätensetzung schreibt den Handlungsfeldern «2 Siedlungsentwicklung, Mobilität und Infrastruktur», «3 Klima und Energie», «4 natürliche Ressourcen» und «5 Wirtschaft und Finanzsystem» des Bundes einen besonderen Stellenwert für den Tourismus zu.

Nichts desto trotz versteht der Bund nachhaltige Entwicklung als eine Leitidee und somit als eine Anforderung, dass alle Handlungsfelder in sämtlichen Politikbereichen übergreifend Fuss fassen (Schweizerischer Bundesrat, 27. Januar 2016).

2.1.2.2 Hotels als Unternehmen

Die Tourismusbranche gehört weltweit zu den grössten Wirtschaftssektoren (World Tourism Organization, 2017). Auch in der Schweiz ist der Tourismus mit 5 Prozent eine der bedeutendsten Exporteinnahmequellen und macht zudem 2,6 Prozent der Bruttowertschöpfung aus. Dabei macht alleine die Beherbergungsbranche ein Viertel der vom Tourismus generierten Bruttowertschöpfung aus (hotelleriesuisse, 2017). Die Hotelindustrie ist eine der weltweit am schnellsten wachsenden Branchen und spielt daher eine ausserordentlich wichtige Rolle im Tourismus wie auch in der gesamten Wirtschaft. Durch die Grösse der Hotelindustrie hat diese Branche erheblichen Einfluss auf Entwicklungsprozesse und eine grosse Verantwortung für unternehmerisches Handeln im Namen der Nachhaltigkeit (De Grosbois, 2012).

Dadurch wird klar, dass auch die Schweizer Hotelindustrie für eine nachhaltigere Entwicklung eintreten sollte. Nicht zuletzt auch wegen den grossen Herausforderungen, welchen die Hotellerie unter anderem durch Digitalisierung, Klimawandel, Landschafts- und Strukturwandel, Währungsrisiken ausgesetzt und stark betroffen ist (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2017).

Die hotelleriesuisse, ein Verband und Kompetenzpartner für Beherbergungsbranchen, lancierte 2013 ein Nachhaltigkeitsmonitoring, mit welchem er aufzeigt, wie sich ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte in der Schweizer Hotellerie entwickelt haben.

Der letzte Bericht von 2015 zeigt ein durchmisches Bild. Im Bereich Umwelt ist die Tendenz positiv, beim wirtschaftlichen und gesellschaftlichen heterogen. Bewegung findet sich in den Nischen. Dort ist sowohl das Engagement als auch die eigene innovative Herangehensweise an Lösungsansätze gross. Trotzdem ist die umfassende Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten erst in wenigen Betrieben ganzheitlich in die Geschäftstätigkeit integriert. Die Anzahl der Betriebe ist jedoch steigend (hotelleriesuisse, 2016).

Der Einsatz von Nachhaltigkeitsleistungen soll den Hotels auch einen Mehrwert bringen.

So helfen unzählige Massnahmen zur Schonung der Umwelt auch dabei, Kosten einzusparen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Dezimieren von Lebensmittelabfällen. In Restaurationsbetrieben und Hotelküchen fallen in der Schweiz jährlich 290'000 Tonnen Lebensmittelabfälle an. Die monetäre Belastung der Gastronomie durch die Entsorgung geniessbarer Lebensmittel wird auf 20 Mio. Franken pro Jahr geschätzt (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2016).

Eingespargt werden kann bereits durch die Sensibilisierung von Mitarbeitern und Gästen.

2.1.2.3 Konsumenten

Auch der Konsument steht als Akteur im Mittelpunkt des Interessens. Die Verantwortung jedes Einzelnen kann nicht ausgeblendet werden, da wir sowohl Teil der Gesellschaft als auch der Wirtschaft sind.

Für ein nachhaltigeres Konsumverhalten der Verbraucher stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Dazu gehört der Verzicht, die Einschränkung oder das Teilen von Konsumgütern. Eine weitere Option, welche sich nicht auf Entsagung stützt, ist der Kauf von nachhaltige(re)n Produkten. Eine radikalere Variante wäre der Boykott, also das Meiden von nicht nachhaltigen Unternehmen und deren Produkten (Rein & Strasdas, 2017).

Das Bewusstsein für nachhaltigeres Verhalten ist in der Bevölkerung steigend. Gleichwohl ist die Anzahl Menschen, die angibt, nachhaltig handeln zu wollen, nicht deckungsgleich mit der Anzahl der tatsächlich Handelnden. Diese Diskrepanz rührt von dem sogenannten Intention-Behaviour-Gap her (Verhoog, 2017). Die dabei entscheidenden drei Barrieren sind laut Balderjahn (2004) folgende:

- Wirkungslosigkeitsvermutung: eine niedrige Selbsteinschätzung bezüglich der Wirkung des eigenen Handelns führt zu einem Konsumverhalten, welche nachhaltige Entscheide nicht genügend unterstützt.

Konsumenten, welche nicht davon überzeugt sind, dass ihr Handeln zum Umweltschutz beiträgt, ändern ihr Konsumverhalten nicht hin zum Schutz der Umwelt. Die Barriere spricht auch jene Konsumenten an, welche nicht der Auffassung sind, persönlich für die Umweltverschmutzung verantwortlich zu sein.

- Opportunitätsverhalten: durch das Misstrauen über die Leistung anderer für die Nachhaltigkeit, kann ein Gefühl der Benachteiligung entstehen.

Das Misstrauen gegenüber anderer rührt einerseits davon, dass der Konsument die Umwelt- und Sozialqualität von Produkten nicht selbst überprüfen kann und daher den Anbietern Vertrauen entgegenbringen soll, welches oft nicht vorhanden ist. Bei sogenannten «Vertrauensgütern» nimmt der Konsument ein hohes Kaufrisiko wahr, was das Misstrauen steigert.

- Eigennutzmaxime: Eigennutz geht vor Nachhaltigkeit.

Konsumenten versuchen in einer Konfliktsituation den persönlichen Nutzen zu maximieren, was meist auf die Kosten der Allgemeinheit geht. Ein Dilemma entsteht durch die Kollektivguteigenschaft. Nachhaltigkeitsbewusste Konsumenten tragen oft höhere Kosten (z.B. hohe Produktpreise), wobei der Nutzen aus dem nachhaltigen Kaufentscheid der Umwelt und der Gesellschaft, also der Allgemeinheit zugute kommt.

(Balderjahn, 2004)

Diese Barrieren gilt es für mehr Nachhaltigkeit im Konsumverhalten weitgehend zu senken oder gar zu eliminieren.

2.2 NUDGING

2.2.1 Definition nach Thaler und Sunstein

Im Leben trifft jeder Mensch unzählige Entscheidungen. Oft werden diese relativ unbewusst und intuitiv gefällt. Doch so etwas wie unbeeinflusste Entscheidungen gibt es nicht. Selbst die kleinsten Veränderungen der Rahmenbedingungen können Menschen in ihrer Wahl stark beeinflussen. Diese Art der Beeinflussung wurde erstmals ausführlich im Jahre 2008 durch Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein beschrieben. Sie etablierten in diesem Zusammenhang den Begriff «to nudge», was auf Deutsch so viel bedeutet wie «sanft anstupsen». Damit wird angedeutet, dass man jemandem einen kleinen Stups geben will, um ihn in eine bestimmte Richtung zu lenken oder ihn auf etwas aufmerksam zu machen (Thaler & Sunstein, 2008).

Der Grundstein zu dieser Theorie wurde von Tversky und Kahnemann in den 1970er-Jahren gelegt (Tversky & Kahneman, 1974). Sie befassten sich mit der neuen Erwartungstheorie und beschrieben den Prozess der Entscheidungsfindung bei risikoreichen Optionen. Aufbauend auf dieser Analyse wurde das menschliche Handeln von Thaler und Sunstein (2008) in die sogenannten Econs und Humans aufgeteilt. Bei ersterem handelt es sich um die ideale Version eines Menschen. Er trifft immer die richtigen Entscheidungen und verhält sich so, wie man das optimale Verhalten in der Theorie definiert. Ein Human hingegen ist menschlich und fehlerhaft. Er lässt sich beeinflussen, wird von Emotionen gelenkt und trifft verzerrte Entscheidungen (Kahnemann, 2014).

2.2.2 Heuristiken und die daraus entstehenden kognitiven Verzerrungen

Im Nudging werden unterschiedliche verhaltensbeeinflussende psychologische Effekte und Heuristiken angewandt. Letzteres beschreibt Strategien oder Faustregeln, die dem Menschen dabei helfen, Entscheidungen in kurzer Zeit und ohne grösseres Wissen zu treffen (Tversky & Kahneman, 1974). Basierend auf diesen Verhaltensweisen entstehen kognitive Verzerrungen (cognitive biases), welche zu fehlerhaftem Wahrnehmen und Urteilen führen können. Durch folgende Verzerrungen wird der Human in seinen Entscheidungen beeinflusst:

- Ankerheuristiken: Bereits bekannte Informationen (Anker) oder die Übergewichtung der zuerst angebotenen Informationen beeinflussen eine Entscheidung.

Beispiel: Menschen spenden mehr, wenn die angebotenen Optionen höher sind. Wird um Beträge wie 100, 500, 1000 Franken gebeten, zahlen die Leute tendenziell mehr als wenn um 20, 50 und 100 Franken gebeten wird.

- Verfügbarkeitsheuristiken: Persönliche Erfahrungen und leicht verfügbare Beispiele werden stärker gewichtet als die rationale Wahrscheinlichkeit. Je wahrscheinlicher das Auftreten eines bestimmten Ereignisses scheint, desto stärker wird versucht dies zu vermeiden oder zu erreichen.

Beispiel: Nach einem Erdbeben nimmt die Zahl der abgeschlossenen Erdbebenversicherungen stark zu. Nimmt die Erinnerung an die Naturkatastrophe im Laufe der Zeit ab, sinken auch die Versicherungsabschlüsse wieder.

- Repräsentativitätsheuristiken: Durch die Genauigkeit einer Beschreibung werden Muster und Zusammenhänge gebildet. Das Denken in Stereotypen und Klischees führt zu einer Überschätzung der Wahrscheinlichkeiten.

Beispiel: Viele Menschen gehen davon aus, dass beim Erzielen eines Tores im Fussball die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Torschütze erneut ein Tor erzielt. Diese Annahme ist jedoch nicht richtig. Die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Tors durch denselben Spieler ist sogar geringer.

- Selbstüberschätzung: Der Mensch schätzt sich oft als überdurchschnittlich ein. Ein mögliches persönliches, negatives Ereignis wird für sich selber als unwahrscheinlicher eingeschätzt, als für andere.

Beispiel: Obwohl viele Ehen wieder geschieden werden, glauben fast alle Paare bei der Eheschliessung, dass die Wahrscheinlichkeit einer Trennung in ihrem Fall sehr niedrig ist.

- Verlustaversion: Verlust wird stärker wahrgenommen als Gewinn.

Beispiel: Es macht einen Unterschied wie ein Unternehmen kommuniziert. «Wenn sie ihre elektronischen Geräte ganz ausschalten und nicht nur auf Standby setzten, sparen sie in einem Jahr 100 CHF.» oder «Wenn sie ihre elektronischen Geräte nicht ausschalten und nur auf Standby setzten, werfen sie in einem Jahr 100 CHF aus dem Fenster.» Etwas zu verlieren wird als schlimmer eingestuft als etwas dazuzugewinnen. Die zweite Formulierung löst aus diesem Grund mehr Emotionen aus und wird stärker gewichtet.

- Tendenz zum Status quo: Altbekanntes wird gegenüber neuen Alternativen vorgezogen. Vorgeschlagene Standardoptionen werden übernommen und an bisherigem Verhalten wird festgehalten.

Beispiel: Ein Zeitschriften-Abo wird nach Ablauf der Probezeit nicht abgestellt, auch wenn dies vielleicht gar nicht unbedingt gewünscht wird.

- Framing-Effekt: Wie etwas dargestellt wird und in welchem Rahmen etwas beschrieben wird, beeinflusst eine Entscheidung, obwohl es sich um ein und dieselbe Aussage handelt.

Beispiel: Eine Operation wird häufiger ausgeführt werden, wenn «90 von 100 überleben» als wenn «10 von 100 sterben». Bei der ersten Aussage stuft man die Überlebenschance für sich höher ein, obwohl beide Aussagen das Gleiche mitteilen.

- Herdenmentalität: Unter Gruppendruck und sozialen Vergleichsprozessen neigt der Mensch zu angepassten Entscheidungen.

Beispiel: Modetrends beruhen auf diesem Effekt.

- Priming-Effekt: Ein vorgegangener Reiz beeinflusst und aktiviert Gedächtnisinhalte. Durch Wörter, Bilder und Mimiken werden Assoziationen hervorgerufen. Diese bewirken eine Veränderung im Verhalten.

Beispiel: Wenn in einem Gespräch ein Sachverhalt als negativ kommuniziert wird, steigt die Wahrscheinlichkeit an, dass ein nachfolgender, ähnlicher Sachverhalt ebenfalls negativ bewertet wird.

- Mere-Measurement-Effekt: Das Erfassen von Absichten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Absichten tatsächlich umgesetzt werden. Durch das Abfragen von weiteren Details, wird dieser Effekt verstärkt.

Beispiel: Einen Tag vor der Wahl die Frage zu stellen, ob man vor hat zu wählen, kann die Wahrscheinlichkeit zu wählen, um bis zu 25% steigern (Greenwald, et al., 1987).

- Spotlight-Effekt: Der Mensch geht davon aus, dass das Umfeld genau darauf achtet, wie er sich verhält. Die Aufmerksamkeit von Anderen wird dabei meist überschätzt und zu stark gewichtet. Indem man das Verhalten anderer Menschen kommuniziert, kann man eine Meidung von bestimmten Optionen erreichen.

Beispiel: Eine Untersuchung Ende der 90er Jahre bat Studenten darum, ein T-Shirt mit einem unbeliebten Star anzuziehen. Anschliessend wurden sie jeweils in einen Raum mit anderen Studenten geführt. Zu Letzt wurden die Studenten mit dem unbeliebten T-Shirt gebeten, zu schätzen, wie viele der anderen Studenten in der Lage waren, sich an das T-Shirt zu erinnern. Durchschnittlich lag diese Einschätzung bei 46%. Tatsächlich waren es jedoch nur 21% (Gilovich, et al., 2000).

- Symbolische Belohnung: Durch Lob und kleine Gesten wird das gewünschte Verhalten anerkannt. Dies führt zu einem positiven Gemütszustand und es wird erstrebenswerter, das bisherige Verhalten beizubehalten.

Beispiel: Durch Süssigkeiten oder ein persönliches Dankeschön beim Überreichen der Rechnung in einem Restaurant wird das Verhalten belohnt und unterstützt.

- Selbstdarstellung: Gewünschtes Verhalten wird gezielt und sichtbar ausgezeichnet. Da der Mensch gerne ein bestimmtes Ansehen unter anderen herstellt, nützt diese Art der Belohnung um auf ihn einzuwirken. Wichtig ist, dass man kulturelle Unterschiede beachtet.

Beispiel: Mit einer Aufstecknadel oder einem T-Shirt können Personen ausgezeichnet werden, die sich in einem Bereich besonders wünschenswert verhalten.

- Salienz: Dieser Effekt führt dazu, dass man die Aufmerksamkeit auf etwas Gezieltes lenkt. Etwas wird aus dem Kontext hervorgehoben und leichter zugänglich gemacht.

Beispiel: Durch farbliches Hervorheben wichtiger Daten in einer Statistik wird die Aufmerksamkeit verstärkt darauf gelenkt.

- Emotionaler Apell: Ein Produkt oder Verhalten wird stärker wahrgenommen, wenn es mit einer emotionalen Proklamation beworben wird. Solche Appelle können positive Assoziationen hervorrufen, aber auch Schuldgefühle auslösen.

Beispiel: In der Werbung wird oft mit positiven Assoziationen wie Gesundheit und Jugendlichkeit geworben.

(Düber, 2016; Högg & Köng, 2016)

2.2.3 Entscheidungsarchitektur und die drei Regeln des Nudgings

Die kognitiven Verzerrungen zeigen auf, wie empfänglich Humans (vgl. Kapitel 2.2.1 *Definition nach Thaler und Sunstein*) für Anreize sind, die ihm einen konkreten Vorteil versprechen und die ihm einen bestimmten Weg weisen wollen. Diesen Verzerrungen liegt laut Thaler und Sunstein (2008) das Vorhandensein von zwei Systemen (reflektiert und automatisch) im menschliche Denken zugrunde. Das reflektierte System handelt regelgeleitet, bewusst und kontrolliert, wogegen das automatische System unbeschwert, assoziierend und unbewusst agiert. Diese Beobachtung lässt auf regelmässige und vorhersehbare Fehlentscheidungen der Humans schliessen. Nudging macht sich dieses Wissen zu nutzen und setzt diese Verzerrungen zum Nutzen der Betroffenen ein. Konkret wird dies mit der benötigten Entscheidungsarchitektur umgesetzt. Diese umschreibt die Tatsache, dass Art und Form der Präsentation von Entscheidungsoptionen Einfluss auf die Entscheidungswahl nimmt. So ist es unumgänglich, dass die Anordnung der Lebensmittel in einer Cafeteria oder die Reihenfolge der Kandidaten auf einem Wahlzettel einen Einfluss auf die Humans haben. Jemand muss jedoch genau diese Gestaltung der Optionen umsetzen. Der sogenannte Entscheidungsarchitekt beeinflusst schlussendlich den Adressaten durch die Architektur der gegebenen Optionen (Düber, 2016).

Um die Aufgabe des Entscheidungsarchitekten gewissenhaft und korrekt ausführen zu können, sollte Nudging stets mit dem Glaubenssatz des libertären Paternalismus betrieben werden. Unter Libertarismus versteht man eine philosophisch-politische Denkrichtung, die sich an der negativen Freiheitskonzeption orientiert. Alle Individuen sollten von äusseren Eingriffen frei sein und in ihrem Tun nicht gestört oder bedrängt werden, solange sie niemandem Schaden zufügen (Brennan, 2012). Paternalismus beschreibt die Einmischung eines Staates oder eines Individuums in das Leben einer anderen Person ohne deren Mitbestimmung. Somit beschreibt libertärer Paternalismus in Bezug auf das Konzept des Nudgings die Einmischung durch den Entscheidungsarchitekten in das Leben einer Person, zum Wohle dieser Person.

Was zum Besten der Person ist, wird durch den Entscheidungsarchitekten möglichst objektiv definiert. Die Interessen, welche eine Intervention rechtfertigen, sollten mit den Interessen der betroffenen Person identisch sein (Coons & Weber, 2013).

Diese Definition unterstreicht die Wichtigkeit im Nudging-Konzept, die Entscheidungsfreiheit des Menschen zu keiner Zeit einzuschränken. Um die Freiheit zu gewährleisten müssen Nudges möglichst sanft zum Einsatz kommen und ohne grosse Anstrengung umgangen werden können. Voraussetzung dafür ist eine klare und transparente Kommunikation.

Ebenfalls gilt nur als Nudge, was Optionen nicht limitiert und somit die freie Wahlmöglichkeit belässt. Ein Nudge darf demzufolge nicht in Form einer Bevormundung oder eines Verbotes agieren. Entsprechend bedeutet dies, dass das Drapieren von Obst auf Augenhöhe als Nudge gilt, das Verbannen zum Beispiel von Süssigkeiten aus Supermärkten jedoch nicht, da es den Käufer in seinen Optionen limitiert. Ebenso ist ein Hinweis mit der Aufschrift «Ein Apfel täglich, kein Leid quält dich» ein Nudge, wogegen ein «Süssigkeiten essen verboten»-Schild eine Bevormundung darstellt und dementsprechend kein Nudge ist (Thaler & Sunstein, 2008).

Es darf jedoch bewusst versucht werden, die Entscheidungen der Menschen so zu

lenken, dass es ihrem eigenen und dem Vorteil anderer dient. Das Konzept des Nudgings soll den Menschen ohne Einschränkungen ein gesünderes, längeres und wohlhabenderes Leben ermöglichen. Da durch ein nachhaltiges Handeln ein gesundes Leben auf Dauer erhalten werden kann, erfüllt das Betreiben von Nudging in den drei Säulen der Nachhaltigkeit diese Voraussetzung (Thaler & Sunstein, 2008).

Ein weiteres anschauliches Beispiel zur Erklärung eines Nudge ist der Vergleich mit einem GPS. Es zeigt den Menschen die bestmögliche Route um ans Ziel zu gelangen auf, doch sie können es jederzeit ignorieren und freiwillig in eine Sackgasse fahren (Kenning, et al., 2016).

Laut Thaler und Sunstein (2008) qualifiziert sich ein ideales Nudge hinsichtlich libertärem Paternalismus als solches, wenn es folgende Punkte erfüllt:

1. Das Nudge ist transparent und niemals irreführend.
2. Das Nudge schränkt die Optionsfreiheit nicht ein und kann einfach umgangen werden.
3. Das Nudge wirkt im Interesse der genudgeten Person.

2.2.4 Die sieben Nudge-Werkzeuge nach Baldwin

Bei der Anwendung des eingeführten Konzeptes von Thaler und Sunstein (2008) besteht die Schwierigkeit zwischen Nudges und anderen Formen der Steuerung zu unterscheiden. Es liegen nur wenige Anhaltspunkte vor, die eine klare Grenze zwischen den verschiedenen Massnahmen ziehen lassen. Bei der Definition der Nudges werden bloss zwei negative Kriterien beschrieben. Nudges sollten demzufolge komplett auf das Einschränken von Handlungsoptionen verzichten sowie keine Veränderungen der ökonomischen Anreize herbeiführen. Alle Aspekte der Entscheidungsarchitektur abseits dieser definierten Kriterien, die das Verhalten der Menschen in vorhersehbarer Weise verändern, zählen als Nudge (Düber, 2016). Um eine Übersicht über vorhandene Nudge-Massnahmen zu erhalten, wurden in der Literatur bereits einige Versuche unternommen, diese zu kategorisieren. Diese Arbeit orientiert sich an den sieben Nudge-Werkzeugen (Default, Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie, Design, Engagement und Verpflichtung stimulieren, Abkürzung und Vereinfachung, Informationsmechanismus, Erinnerung und Mahnung) nach Baldwin (2014) und an Ausführungen von Thaler und Sunstein (2008). Es sind Mittel, die zum bewussten Einsetzen von Nudges dienen. Ergänzend werden diese genauer erläutert und mit konkreten Anwendungsbeispielen veranschaulicht (Baldwin, 2014).

2.2.4.1 Default (Voreinstellung)

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und hält gerne an Altbewährtem fest. Dieses Verhalten wird auch als Status-Quo-Bias bezeichnet. Nur wenn die negativen Auswirkungen ausreichend spürbar sind und die Lust zur Veränderung besteht, wird er effektiv etwas an der Dynamik seiner Situation ändern wollen. Da Revisionen oft ein gewisses Mass an Eigeninitiative und Engagement benötigen, ist es sinnvoll

Voreinstellungen so zu wählen, dass sie das gewünschte Verhalten widerspiegeln (Kenning, et al., 2016).

Ein gutes Beispiel dazu findet sich im Bereich der Organspende. Obwohl in der Bevölkerung die Bereitschaft zur Spende generell sehr gross ist, wird ein Spenderausweis oft nicht ausgefüllt, da das Prinzip der Trägheit vielen Leuten im Wege steht. Durch den «Default»-Nudge kann eine Verschiebung dieser Standardeinstellung herbeigeführt werden, was durchaus zu weitreichenden Auswirkungen führen kann. In Österreich wird diese Massnahme bereits konkret betrieben. Jeder, der sich nicht aktiv gegen eine Organspende entscheidet, ist als Spender eingetragen. Aufgrund dieses einfachen Default-Mechanismus sind in Österreich fast 99% der Bürger Spender (Childress & Liverman, 2006).

2.2.4.2 Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie

Solche Kampagnen können dabei helfen, die Entscheidungswahl der Menschen in die richtige Richtung zu lenken. Ein gutes Beispiel dazu bietet die Kampagne «fertig gruusig» der Stadt Thun. Sie wurde im Sommer 2011 lanciert und sollte das Abfall- und Litteringproblem angehen. So wird seit der Einführung mit regelmässigen Massnahmen das Thema Abfall immer wieder thematisiert und soll langfristig zu einer Reduktion des Problems führen (Högg & Köng, 2016).

Eine ähnliche Kampagne aus Texas widmet sich ebenfalls dem Abfallproblem an Schnellstrassen. Mit Hilfe von populären Persönlichkeiten und dem Slogan «Don't mess with Texas!» (Thaler & Sunstein, 2008, S.89) erreichte die Strategie Kultstatus. Der Erfolg war signifikant. Im ersten Jahr der Kampagnenlancierung verringerte sich der Abfall um 29 Prozent (Thaler & Sunstein, 2008).

2.2.4.3 Design

Menschen bevorzugen meist die Alternative, die mit weniger Zeit- und Informationsaufwand verbunden ist. Designentscheidungen können sich dieses Verhalten zu nutzen machen, um den Menschen in eine gewünschte Richtung zu stupsen. Indem man die Treppe direkt beim Haupteingang platziert, wird diese öfters benutzt, als der weiter entfernte Lift und eine Raucherzone, die sich in einiger Entfernung zum Arbeitsplatz befindet, wird weniger aufgesucht, als wenn sie sich in unmittelbarer Nähe befindet (Baldwin, 2014).

Eine Erhöhung der Verfügbarkeit von Velo-Parkplätzen und/oder eine Reduktion von Auto-Parkplätzen kann ebenfalls zu einer Verhaltensänderung führen. Wird am Buffet die Auswahl oder Anordnung von Gerichten bewusst verändert, wird dadurch die wahrgenommene Verfügbarkeit von Handlungsoptionen beeinflusst (Montanari, et al., 2017).

2.2.4.4 Engagement / Verpflichtung stimulieren

Viele Menschen sind durchaus interessiert daran, etwas an ihrem Verhalten zu ändern, wenn man ihnen vor Augen führt, welche positiven oder negativen Auswirkungen diese für sie mitbringen. Oft braucht es nur die richtigen Rahmenbedingungen und ein Stups in die richtige Richtung und die Menschen sind freiwillig

dazu bereit, das zu vermeidende Verhalten aus ihrem Entscheidungsprozess auszuschliessen. Dies können Massnahmen wie regelmässige Einzahlungen auf ein Sparkonto sein oder die freiwillige Abschaffung der Kreditkarte von überschuldeten Personen (Kenning, et al., 2016).

2.2.4.5 Abkürzung / Vereinfachung

Mit dem zunehmenden technischen Fortschritt wird vieles komplexer und undurchsichtiger. Einfache und klare Darstellungen und Kommunikation kann den überforderten Menschen helfen, Transparenz und Akzeptanz zu schaffen. Durch die Kennzeichnung von Handlungsoptionen wird die Zuordnung von Entscheidungen und Konsequenzen erleichtert (Montanari, et al., 2017).

Zudem wählt der Mensch gerne den Weg des geringsten Widerstandes. So gilt es die erwünschte Wahl möglichst zeitsparend und anspruchslos zu präsentieren. Ampelkennzeichnungen im Energiemarkt gehören zu dieser Kategorie (Kenning, et al., 2016).

Ebenfalls können lange Prozesse umgangen werden, wenn der Mensch das gewünschte Verhalten zeigt. Zum Beispiel könnte für Helmträger auf dem Motorrad ein vereinfachter Fahrausweis eingeführt werden. Umgekehrt kann für das Fahren ohne Helm ein zusätzlicher Fahrausweis nötig gemacht werden. So ist der Mensch in jeder Hinsicht frei und nicht durch Verbote eingeschränkt. Die nicht ideale Option wird jedoch erschwert, beziehungsweise die gewünschte Option vereinfacht (Baldwin, 2014).

2.2.4.6 Informationsmechanismus

Informationen sollten stets offen und klar zugänglich sein. Weiss der Mensch nicht wie und wo er die nötigen Angaben beschaffen soll, kann er oftmals keine richtigen Entscheidungen treffen. Diese Mechanismen können auch über soziale Normen erfolgen. Gerne orientieren sich Menschen an Ihresgleichen. Sind sie sich in einer gewissen Situation über das richtige Verhalten unsicher, wird es bei den Mitmenschen überprüft und verglichen. Das Verhalten Mehrerer wird oft als richtig erachtet. Somit kann durch gezielte Kommunikation des Verhaltens der Mehrheit, das Verhalten der Einzelnen gelenkt werden. Je näher die Vergleichsgruppe dem Individuum in sozialer Sicht scheint, desto effektiver wirkt diese Methode (Kenning, et al., 2016).

Gibt man den Menschen Informationen über das Verhalten der Mitmenschen, werden sie sich dem Durchschnitt anpassen. Dies ist natürlich nur sinnvoll, wenn das durchschnittliche Verhalten auch dem erwünschten Verhalten entspricht. Ein Experiment der Steuerbehörde in Minnesota verdeutlicht dies. Einer Testgruppe wurde mitgeteilt, dass 90 Prozent der Bürger von Minnesota ihre Steuern bereits ordnungsgemäss und vollständig bezahlt hätten. Die Zahlungsmoral der Gruppe stieg darauf nachweislich an (Coleman, 1996).

Auch über mögliche Konsequenzen eines gewissen Verhalten soll der Menschen möglichst klar informiert werden. Durch die Aufklärung über positive und negative Folgen, besteht mehr Akzeptanz und Verständnis für eine gewünschte Entscheidung. Die Herausforderung hierbei liegt darin, Konsequenzen sichtbar zu machen,

die nicht unmittelbar nach dem Ausführen eines Verhaltens eintreten. Dies könnte beispielsweise mittelbar mit einem Ausweis des Stromverbrauchs auf der Stromabrechnung oder unmittelbar durch das Anzeigen des Stromverbrauchs am eingeschalteten Gerät erfolgen (Kenning, et al., 2016; Montanari, et al., 2017).

2.2.4.7 Erinnerung / Mahnung

Durch regelmässige Repetitionen versucht man ein gewünschtes Verhalten herbeizuführen. Der Mensch soll dadurch Lernen und entsprechende Verhaltensänderungen einführen. Diese Erinnerungen werden mit Hinweisschildern, Beschriftungen oder SMS-Nachrichten kommuniziert (Montanari, et al., 2017).

Durch Mahnungen wird auf unüberlegtes Handeln hingewiesen, wie zum Beispiel das voreilige Senden von unangebrachten E-Mails und mithilfe von Erinnerungen wird zum Beispiel darauf hingewiesen, dass immer noch keine Entscheidung in Bezug auf die Organspende-Bereitschaft getroffen wurde (Baldwin, 2014).

2.2.5 Die drei Stärken des Nudgings

Da Nudging ein weitreichendes Konzept darstellt, macht es laut Baldwin (2014) Sinn eine weitere Kategorisierung hinsichtlich der Stärke der Einflussnahme vorzunehmen. Er unterscheidet drei Eingriffstiefen, die jedoch alle relativ fließend ineinander übergehen. Die schwächste Form stützt sich auf Informationsvermittlung und Erinnerungen. Sie respektieren die Entscheidungsautonomie des Einzelnen und verbessern reflexive Entscheidungen. Als Beispiel eines solchen schwachen Nudges gilt eine Erinnerung darüber, dass die Steuerrechnung in drei Wochen einzureichen ist. Die zweite Form nutzt gezielt die kognitiven Verzerrungen aus. So gehört das Ausnutzen des Status Quo-Bias mit vorgegebenen Voreinstellungen zu dieser Stärke. Diese erste und zweite Stärke sind meist leicht durchschaubar und die Absichten der Nudgingbetreiber sind für die genudgeten Personen gut erkennbar. Die dritte und stärkste Form bedient sich versteckter Instrumente und setzt gezielt emotionale Reaktionen ein. So kann zum Beispiel eine Kampagne zur Förderung der Gesundheit gezielt emotionale Appelle einsetzen und konzentriert sich stark auf negative Auswirkungen. So wirbt sie zum Beispiel mit der Aussage «Wenn du Fast-Food isst, verlierst du dein gutes Aussehen!» (Baldwin, 2014, S.6). Die Betonung liegt hierbei auf dem Aussehen. Die Absicht, dass es dabei eigentlich um die Gesundheit eines Individuums geht, rückt in den Hintergrund und der Wunsch nach gesellschaftlicher Akzeptanz ist der eigentliche Motivator zum Befolgen dieses Nudges. Ein weiteres Beispiel sind die emotionalen Bilder auf den Zigarettenverpackungen. Solche emotionalen Kräfte blockieren die Berücksichtigung aller Optionen und bedrohen die Fähigkeit des Menschen, im Einklang mit seinen eigenen Vorlieben zu handeln. Diese stärkste Form ist schwer zu durchschauen und zu vermeiden. Es findet eine Art der Manipulation und Einflussnahme statt, die häufig in Kritik gerät und die es in einem nächsten Abschnitt genauer zu beleuchten gilt (Baldwin, 2014; Düber, 2016).

2.2.6 Kritik

Trotz der bereits beschriebenen Vorteile und Chancen des Nudgings, stösst das Thema auf einige Skepsis und Kontroversen. Meist befürchten Nudginggegner durch die Verwendung des dritten Stärkegrades von Nudges eine Manipulation und einen Eingriff in die Freiheit des Individuums. Folgend wird auf einige gängige Kritikpunkte eingegangen.

Unerwünschte Nebenwirkungen: Da die Auswirkungen von Nudges oftmals komplex sind und keine direkte Konsequenz aus der angeregten Handlung erfolgt, kann man keine Sicherstellung über unerwünschte Nebenwirkungen gewähren, die kurz- mittel- und langfristig auftreten können.

Grenze zur Manipulation: Eine Manipulation liegt dann vor, wenn absichtlich Menschen in ihrem Verhalten beeinflusst werden, ohne dass es ihnen bewusst ist. Hierbei ist es schwierig, eine Grenze zu ziehen, die erlaubte Manipulation und verbotene Manipulation unterteilt.

Gesellschaft «unmündiger» Bürger/innen: Es besteht die Befürchtung, dass durch Nudges eine Gesellschaft entsteht, in der sich die Individuen nicht mehr selber um problematische Situationen kümmern müssen und sie somit die Fähigkeit verlieren, selber die richtigen Entscheidungen für sich zu treffen.

Unterlaufen eigener Überzeugungen: Das Verhalten der Menschen wird so beeinflusst, dass es die natürliche Motivation übergeht.

Vermehrtes Misstrauen: Das Misstrauen kann durch die Manipulationsansuldigungen gegenüber den Institutionen gefördert werden. Dadurch werden andere Kommunikationsmassnahmen weniger beachtet und somit in ihrer Wirkung abgeschwächt.

Undemokratische Zielvorgaben: In einer Demokratie entscheidet die Mehrheit der mündigen Wähler und Wählerinnen darüber, was vernünftig ist. Da der Zweck der Nudges aber nicht auf einer demokratischen, legitimierten Grundlage basieren muss, nehmen sich Nudging-Initianten das Recht heraus, selbst über Recht und Unrecht zu entscheiden.

(Högg & Köng, 2016).

Das häufigste Argumente der Nudginggegner bezieht sich auf die Bevormundung der Bürger, die ihrer Meinung nach durch solche Anstupser stattfindet. Sie sind ebenfalls davon überzeugt, dass der Mensch für sein Leben immer noch die besten Entscheidungen trifft und die Regierung oder andere Nudging-Initianten sich möglichst wenig in das Leben des Einzelnen einmischen sollten. Realität ist jedoch, dass der Mensch sehr wohl nicht immer das tut, was das Beste für ihn ist. Durch kognitive Verzerrungen (cognitive biases) handeln Menschen irrational und greifen zum Beispiel lieber zu Süßigkeiten als zu Obst. Objektiv betrachtet ist dies die ungesündere und somit schlechtere Entscheidung. Jedoch soll auch hier die absolute Entscheidungsfreiheit gewahrt werden. Jeder soll selbst über sein Leben und somit auch seine Gesundheit bestimmen können. Viele Menschen, die Probleme mit ihrer Selbstkontrolle haben, sind durchaus froh, um einen Stupser von aussen, der ihnen hilft eine bessere Wahl zu treffen. Durch die leichte Umgänglichkeit der Nudges, wird sichergestellt, dass jeder, der zum Beispiel nicht auf Süßigkeiten verzichten

möchte, diese auch weiterhin ohne Probleme konsumieren kann. Meist ist es gar nicht möglich, ohne eine Form von Nudging zu agieren. Sei es die Darstellung einer Menükarte oder das Präsentieren von Artikeln in einem Schaufenster. Alles beeinflusst in gewisser Weise den Menschen, ob dies nun vom Entscheidungsarchitekten bewusst oder unbewusst so arrangiert wurde. Ist den Entscheidungsarchitekten das Konzept des Nudgings dabei ein Begriff, kann dies durchaus zum Vorteil der Menschen wirken. In einer Gesellschaft müssen Regeln festgelegt werden, um mit alltäglichen und unvorhersehbaren Problemen umgehen zu können (Thaler & Sunstein, 2008).

Doch auch die beste Nudgingpolitik ist nicht vor Trittbrettfahrern geschützt, die sogenannte «böse Nudges» anwenden um ihre eigenen Interessen zu verfolgen. Um solche Fälle zu verhindern ist Transparenz und Zugang zu Informationen äusserst wichtig. Da sich der Mensch auch weiterhin frei und in Eigeninteresse für Dinge entscheidet, entsteht ein sogenannter libertärer Kontrollmechanismus, der die Nudges in gewisser Weise überprüft und reguliert. So entscheidet der Mensch darüber, ob ein Nudge funktioniert. Ganz nach dem Prinzip des sich selbstregulierenden Marktes. Zudem sollte ein Nudge immer möglichst leicht umgangen werden können und es sollte zu jeder Zeit gewährleistet sein, dass die Verhaltensänderung der genudgten Person zu Gute kommt

(Högg & Köng, 2016).

2.2.7 Potenziale im Bereich des Umweltschutzes

Der Klimawandel, die Ressourcenverknappung, der Verlust der Biodiversität – um nur einige Beispiele der Nachhaltigkeitsprobleme zu nennen – sind eine reale Bedrohung für die gesellschaftliche Lebensgrundlage. Es ist in unser aller Interesse und sollte deshalb ein Einfaches sein, proaktiv einen Beitrag zur Minderung der globalen Nachhaltigkeitsprobleme zu leisten. Doch Appelle an unseren Verstand und umfangreiche Informationskampagnen gibt es seit Jahren und trotzdem findet kaum eine Verhaltensänderung statt. Für diese Untätigkeit gibt es verschiedene Ursachen. Oft handelt es sich um Barrieren im menschlichen Wesen (vgl. Kapitel 2.1.2.3 *Konsumenten*). Zudem ist der einzelne Mensch mit komplexen und neuen Problemen oft überfordert. Psychologische Effekte, Heuristiken und Barrieren bestimmen sein Verhalten. Nudges setzen genau hier an und helfen dabei, schwierige Entscheidungen zu strukturieren und richtig zu treffen. Nutzt man kognitive Verzerrungen richtig und setzt diese gezielt ein, kann oft mit wenig Aufwand eine deutliche Veränderung herbeigeführt werden (Bowman, 2011).

An einigen nachvollziehbaren Beispielen wird folgend das Potenzial von richtig eingesetzten Nudge-Werkzeugen im Umweltschutz aufgezeigt.

Eine erhebliche Schwierigkeit im Umweltschutz stellt das Auftreten von zeitlich verschobenen Konsequenzen dar. Dies lässt sich gut mit dem Treiben von sportlichen Aktivitäten oder dem Einhalten einer Diät vergleichen. Die Resultate dieses Verhaltens werden erst nach einiger Zeit sichtbar und geben einem kein direktes Feedback. Mit der Umwelt verhält es sich gleich wie mit unserem Körper. Die Menschen fliegen mit dem Flugzeug um die Welt, heizen ihre Wohnungen und

produzieren Unmengen an Abfall ohne direkt und unmittelbar von den Konsequenzen betroffen zu sein. Die Bequemlichkeit und die Tendenz zum Status-Quo erschweren eine Verhaltensänderung zusätzlich. Ein «Informationsmechanismus»-Nudge knüpft gezielt an dieser Thematik an. Indem man ein direktes Feedback auf ein bestimmtes Verhalten ermöglicht, fällt es dem Menschen leichter dieses einzuhalten. Dieses Feedback kann zum Beispiel mit Hilfe von Lichtsignalen oder Tönen erfolgen. Indem man zum Beispiel Energie sichtbar macht und dem Benutzer somit ein direktes Feedback über seinen Stromverbrauch vermittelt, wird es einfacher, sich ein Bewusstsein über den Verbrauch zu schaffen und bewusster mit der Energie umzugehen (Thaler & Sunstein, 2008).

Durch einen solchen «Informationsmechanismus»-Nudge kann auch das Energiesparen eines Einzelnen angestupst werden, indem man ihn darüber informiert, was andere tun. Eine Studie in San Marcos überprüfte dies, indem sie 300 Haushalte über ihren eigenen sowie den Stromverbrauch der anderen informierte. Die überdurchschnittlichen Energieverbraucher senkten darauf ihren Verbrauch deutlich, wogegen die sparsamen Haushalte ihren Verbrauch steigerten. Eine Anpassung an das durchschnittliche Verhalten der Mitbürger findet statt. Um dieses Herdenverhalten als Potenzial zu nutzen, ist es wirkungsvoller, die Menschen, die sich schlechter als die soziale Norm verhalten, über das positive Verhalten der anderen zu informieren. Umgekehrte Massnahmen können leicht zu einer Verhaltensänderung ins Negative führen. Zusätzlich wurde in San Marcos mit symbolischen Belohnungen gearbeitet, einem «Erinnerung und Mahnung»-Nudge. An die Energiesünder schickte man einen negativen Smiley, an die Energiesparer einen positiven. Diese Methode beobachtet man auch im Strassenverkehr. Ein lächelnder, grüner Smiley erscheint, wenn man sich an das vorgeschriebene Tempolimit hält. Führt man hingegen zu schnell erscheint ein trauriger, roter Smiley (Schulz, et al., 2007).

Zwei weitere Nudge-Werkzeuge können besonders effektiv im Umweltschutz eingesetzt werden. Die «Default»- und «Abkürzung/Vereinfachung»-Nudges. Der Default beruht auf der Tatsache, dass Menschen tendenziell an ihrer gegenwärtigen Situation festhalten. Oft ist die Anstrengung, eine Veränderung herbeizuführen, mit zu viel Aufwand verbunden und man lässt Dinge so wie sie sind. Dies kann im Positiven genutzt werden, indem man Standardeinstellungen richtig setzt. So kann zum Beispiel bei Druckern automatisch eine umweltfreundlichere Option als Standardeinstellung eingestellt werden. Nur die wenigstens werden sich die Mühe machen, diese Voreinstellung zu ändern (Thaler & Sunstein, 2008).

Ein solcher «Default»-Nudge wird seit dem Jahre 2006 in Zürich von der Firma ewz eingesetzt. Die Stromverbraucher konnten ab diesem Jahr zwischen unterschiedlichen Stromprodukten auswählen: ewz.ökopower, ewz.naturpower, ewz.mixpower, ewz.solartop und ewz.wassertop. Als Standardeinstellung wurde ewz.naturpower festgelegt. Wer eine günstigere, aber weniger nachhaltige Option bevorzugt, muss sich aktiv dafür entscheiden. Mit dem Resultat, dass rund 85% der Verbraucher seit der Einführung dieser Massnahme das Produkt ewz.naturpower beziehen (Högg & Köng, 2016).

Beim «Abkürzung/Vereinfachung»-Nudge wird die Kommunikation vereinfacht. Objekte werden dabei in verschiedene Kategorien eingeteilt oder mit Logos markiert, die der Orientierung und dem Vergleichen dienen (Reijnen & Hackenfort, 2016).

Von der SV Group, eine Gastronomie- und Hotelmanagement-Gruppe, wurde dieses Nudge genutzt, um besonders umweltfreundliche Menüs speziell zu kennzeichnen. Mit den Logos ONE Climate und WWF wird es den Restaurant-Gästen vereinfacht, eine umweltfreundliche Wahl zu treffen und sich somit entsprechend ihren persönlichen Zielen zu ernähren (Högg & Köng, 2016).

2.3 FAZIT: NUDGING IN DER HOTELLERIE

Der Tourismussektor ist aufgefordert und auch bestrebt, die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in die Tat umzusetzen. Dies erfordert unter anderem Massnahmen wie institutionelle Regulierungen, bestimmt durch die Politik, sowie selbstbestimmte Massnahmen durch das Unternehmen. Nudging kann weiterführend als eine Massnahme agieren.

Da sich der Tourismussektor in mehrere Bereiche unterteilt, wird in dieser Arbeit Nudging nur in der Hotellerie betrachtet. Dabei setzen Nudges als Massnahme auf der Ebene der Konsumenten, respektive der Hotelgäste an. Durch die Grösse und die jährliche Durchlauftrate an Hotelgäste, besteht die Möglichkeit viele Menschen mit dem Einsatz von Nudges zu erreichen. Nudges setzen dort an, wo das Hotel sich entscheidet, dem Gast die freie Wahl über eine Entscheidung zu lassen.

Dabei schaffen sie Abhilfe, die irrationalen Entscheidungen der Konsumenten zu umgehen. Durch die sieben Nudge-Werkzeuge (Default, Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie, Design, Engagement / Verpflichtung stimulieren, Abkürzung / Vereinfachung, Informationsmechanismus, Erinnerung / Mahnung), welche sich die kognitiven Verzerrungen zu Nutze machen, werden Entscheidungsbarrieren zugunsten der Nachhaltigkeit überwunden.

Barrieren:

- Wirkungslosigkeitsvermutung: eine niedrige Selbsteinschätzung bezüglich der Wirkung des eigenen Handelns führt zu einem Konsumverhalten, welche nachhaltige Entscheide nicht genügend unterstützt.

Informationsmechanismus, Verpflichtung / Engagement stimulieren: Durch das Aufzeigen des Beitrages der Handlung eines einzelnen Gastes als Teil des Ganzen und der daraus resultierenden Langzeitauswirkung, erhöht sich die Selbsteinschätzung des eigenen Handelns.

- Opportunitätsverhalten: durch das Misstrauen über die Leistung anderer für die Nachhaltigkeit, kann ein Gefühl der Benachteiligung entstehen.

Informationsmechanismus, Verpflichtung / Engagement stimulieren: Durch das Informieren über das Verhalten anderer Personen (soziale Normen) sieht ein Gast, dass der Grossteil der anderen Hotelgäste nachhaltiger handelt und wird dazu ermutigt, selbst auch nachhaltig zu Handeln.

- Eigennutzmaxime: Eigennutz geht vor Nachhaltigkeit.

Informationsmechanismus, Verpflichtung / Engagement stimulieren: Zeigt man dem Gast auf, welche positiven Langzeitauswirkungen seine Handlung für ihn und andere hat, so steigt der Eigennutzen der Langzeitauswirkung über jene der kurzfristigen.

Diese Barrieren stellen demnach ideale Anknüpfungspunkte für die konzeptionelle Entwicklung von Nudges dar.

Im Sinne der Nachhaltigkeit und der Rolle, welche dem Tourismus und der Hotellerie dabei zukommt, wird davon ausgegangen, dass jegliche Nudge-Massnahmen, welche Konsumenten zu einer nachhaltigeren Entscheidung leiten, zweckmässiger sind. Es soll immer zum Wohle des Konsumenten und der Nachhaltigkeit genudget werden. Zudem setzt das Konzept des Nudgings voraus, dass die Gäste eine Auswahlmöglichkeit antreffen. Unter diesen Umständen sollten Nudges jedoch stets in Relation betrachtet werden. Das Hotel hat die Möglichkeit eine für die nachhaltige Entwicklung bessere Option zu unterstreichen oder als alleinige Option zu präsentieren und somit auf den Einsatz von Nudges, wenn diese sinnlos erscheinen, zu verzichten. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn man die Menükarte so abändert, dass man anstelle des Schweizer Rindsfleisches auch noch Argentinisches anbietet, nur um dem Gast die Wahl zu lassen und somit dem Prinzip der Entscheidungsfreiheit des Nudgings gerecht zu werden. Somit soll beim Verwenden von Nudges auch immer der Sinn auf nachhaltiger Ebene hinterfragt werden.

Eine Überlegung bezüglich der drei Stärkegrade macht ebenfalls Sinn. So sollte wenn möglich auf Nudges der stärksten Form verzichtet werden, da sie eine unbewusste Manipulation auf den Gast ausübt. Somit entspricht sie nur mangelhaft, der ersten Anforderung (Transparenz) von Nudges. Das Hotel sollte nicht in Form von Täuschungen den Gast beeinflussen. Mit der ersten und der mittleren Stärke von Nudges kann nachhaltiges Verhalten transparent aufgezeigt und gelehrt werden und verschiedene alternative Verhaltensweisen werden aufgezeigt. Der Gast sollte stets die Absicht und den Grund hinter den Nudges erkennen können. Beachtet man beim Ausführen von Nudges stets die drei Grundprinzipien der Transparenz, der Optionsfreiheit und dem Handeln zum Wohle der genudgeten Person wird die häufig anzutreffende Kritik bezüglich Manipulation entkräftet (vgl. Kapitel 2.2.3 *Entscheidungsarchitektur und die drei Regeln des Nudgings*).



Im besten Fall gehen die genudgeten Hotelgäste mit einem gestärkten Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen nach Hause und werden sich auch im Alltag an die Stupser erinnern und sich an ihnen orientieren. Sensibilisiert werden durch Nudges in der Hotellerie unterschiedliche Zielgruppen in unterschiedlichen Bereichen. Dennoch profitieren nicht nur die Gäste von den wohlgemeinten Stupsern. Nudges können eine «Win-Win»-Situation ermöglichen. Oftmals bieten sie auf allen Säulen der Nachhaltigkeit Vorteile sowohl für die Gäste als auch für das Hotel und die Umwelt. So wird durch das direkte Einsparen an Ressourcen durch Konsumenten die ökologische sowie die ökonomische Ebene begünstigt.

2.4 WIRKUNGSMODELL INPUT OUTPUT OUTCOME IMPACT

Das Wirkungsmodell Input, Output, Outcome, Impact (IOOI-Modell) dient zum einen dazu, Projekte wirkungsvoll und effektiv zu Erarbeiten und umzusetzen, zum anderen stellt es eine Methode dar, die Aktivitäten der Projekte und deren Wirkungen zu evaluieren (Mader, 2017).

Für die Umsetzung eines Projektes werden vier Schritte definiert, welche es für das jeweilige Projekt zu erörtern gilt. In untenstehender Tabelle (*Input, Output, Outcome, Impact*) werden diese vier Schritte genauer beschrieben (Bellwald & Maissen, 2016). 2016).

Tabelle 1: Input, Output, Outcome, Impact

Input	Output	Outcome	Impact
Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, welche gebraucht werden für die Entwicklung/Umsetzung des Projektes.	Produkte und/oder Leistungen die durch die Inputs zustande kommen.	Verhaltensänderung bei der Zielgruppe. Kurzezeitauswirkungen, welche das Projekt mit sich bringen soll.	Durch die Verhaltensänderung hervorgerufenen Langzeitauswirkungen.
 Massnahmen		 Wirkungen	

Um die schematische Darstellung und die definierten Inhalte etwas klarer erscheinen zu lassen wird in *Tabelle 2 (Input, Output, Outcome, Impact; ein Beispiel)*, ein Beispiel aufgeführt.

Tabelle 2: Input, Output, Outcome, Impact; ein Beispiel

Input	Output	Outcome	Impact
Schilder für die Markierung des Raucherplatzes	Der Raucherplatz wird nicht direkt am Ausgang eines Gebäudes platziert, sondern etwas ferner ab.	Die Menschen rauchen weniger, da der Aufwand dafür grösser ist.	Dadurch, dass die Menschen weniger rauchen: <ul style="list-style-type: none"> • Sind andere weniger davon betroffen (passiv Rauchen) • Sparen sie Kosten ein

2.4.1 Erarbeitung

Damit ein Projekt einen langfristigen Impact verfolgt, sollte dieser schon bei der Erarbeitung berücksichtigt werden.

Für die Planung eines Projekts gibt es drei verschiedene Herangehensweisen, welche jeweils eine andere Reihenfolge der Schritte vorschlagen.



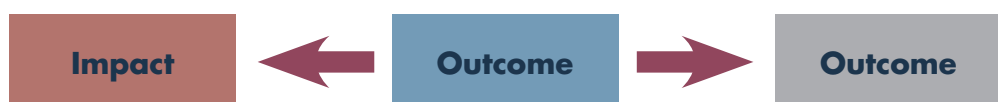
Grafik 1: Schrittabfolge Variante 1

In diesem Fall wird als erstes das Produkt/die Leistung bestimmt. Von diesem aus können dann sowohl die Verhaltensänderung als auch die Langzeitauswirkung definiert werden, welche voraussichtlich durch das Produkt/die Leistung erzielt werden. Der Fokus liegt dabei auf dem greifbaren Produkt.



Grafik 2: Schrittabfolge Variante 2

Im zweiten Fall wird basierend von der erwünschten Verhaltensänderung der Zielgruppe, die daraus resultierende Langzeitauswirkung bestimmt. Anschliessend wird das Produkt kreiert, das es zur Erreichung der zuvor definierten Verhaltensänderung und Langzeitauswirkung benötigt.



Grafik 3: Schrittabfolge Variante 3

Der dritte Fall geht direkt von der erwünschten Langzeitauswirkung aus und arbeitet die Schritte von dieser aus zurück. Somit wird anschliessend die dafür notwendige Verhaltensänderung definiert und zuletzt das Produkt kreiert.

(Simister, 2015)

Bei letzteren zwei Fällen liegt der Fokus nicht darauf, was für ein Projekt investiert wird, sondern welche Ziele/Wirkungen erreicht werden sollen (Bellwald & Maisen, 2016).

2.4.2 Evaluation

Zur Überprüfung der Wirkungslogik kann schon während der Bearbeitung kontrolliert werden, ob auch jeder Massnahme eine logische Wirkung und umgekehrt zugrunde liegt.

Für die Evaluation der Massnahmen ist ein Vergleich von IST- und SOLL- Zustand ideal. Die Überprüfung der Wirkungen ist etwas schwieriger. Zur Unterstützung kann man sich vorab schon Gedanken machen, wie die erwünschten Wirkungen gemessen werden können.

Folgende Fragestellungen können für die Evaluation gestellt werden:

- Zu Input: Decken sich die aufgewendeten finanziellen, materiellen und personellen Mittel mit den geplanten?
- Zu Output: Welche Aktivitäten und Massnahmen wurden tatsächlich umgesetzt und welche Produkte/ Leistungen entstanden dadurch?
- Zu Outcome: Welche unmittelbare Verhaltensänderung wurden durch das Produkt/die Leistung erreicht? Deckt sich diese mit den Erwartungen?
- Zu Impact: Zu welcher langfristigen Veränderung führt die Verhaltensänderung? Ist es der erwünschte Impact?

Die Messung des Impacts ist oftmals sehr schwierig, da es hierfür Messungen über längere Zeit benötigt und dabei teilweise nicht gesagt werden kann, ob sich die langfristige Änderung auf das konkrete Produkt/ die Leistung bezieht.

(Mader, 2017)

2.4.3 Erweiterung des Modells

Für die Erarbeitung eines Nudges bietet sich das IOOI-Modell ideal an. Durch die zielorientierte Herangehensweise können Nudges sowohl entworfen wie auch ausgewertet werden. Die einzelnen Schritte können auf das Konzept des Nudgings adaptiert werden und agieren somit bei der Erarbeitung und Gestaltung eines Nudges gleich wie bei der eines Produktes oder einer Leistung. Daher wird in dieser Arbeit auch der Ausdruck des Outputs ersetzt durch das Nudge, welches das Produkt darstellt. Ferner kann das Modell durch Komponenten des Nudging Konzeptes erweitert werden.

Ergänzt wird das Modell, in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit, durch die Spalte «Nudge-Werkzeug». Darin eingesetzt wird eines der in Kapitel 2.2.4 (Nudge-Werkzeuge) beschriebenen Werkzeuge. Sie erweitern das Raster um eine gestalterische Komponente, welche Platz nimmt zwischen Outcome, also der gewünschten Verhaltensänderung und dem Nudge. Die Spalte wird in Tabelle 3 (Input, Nudge, Outcome, Impact ergänzt mit dem Nudge-Werkzeug) beigelegt.

Tabelle 3: Input, Output, Outcome, Impact ergänzt mit dem Nudge-Werkzeug

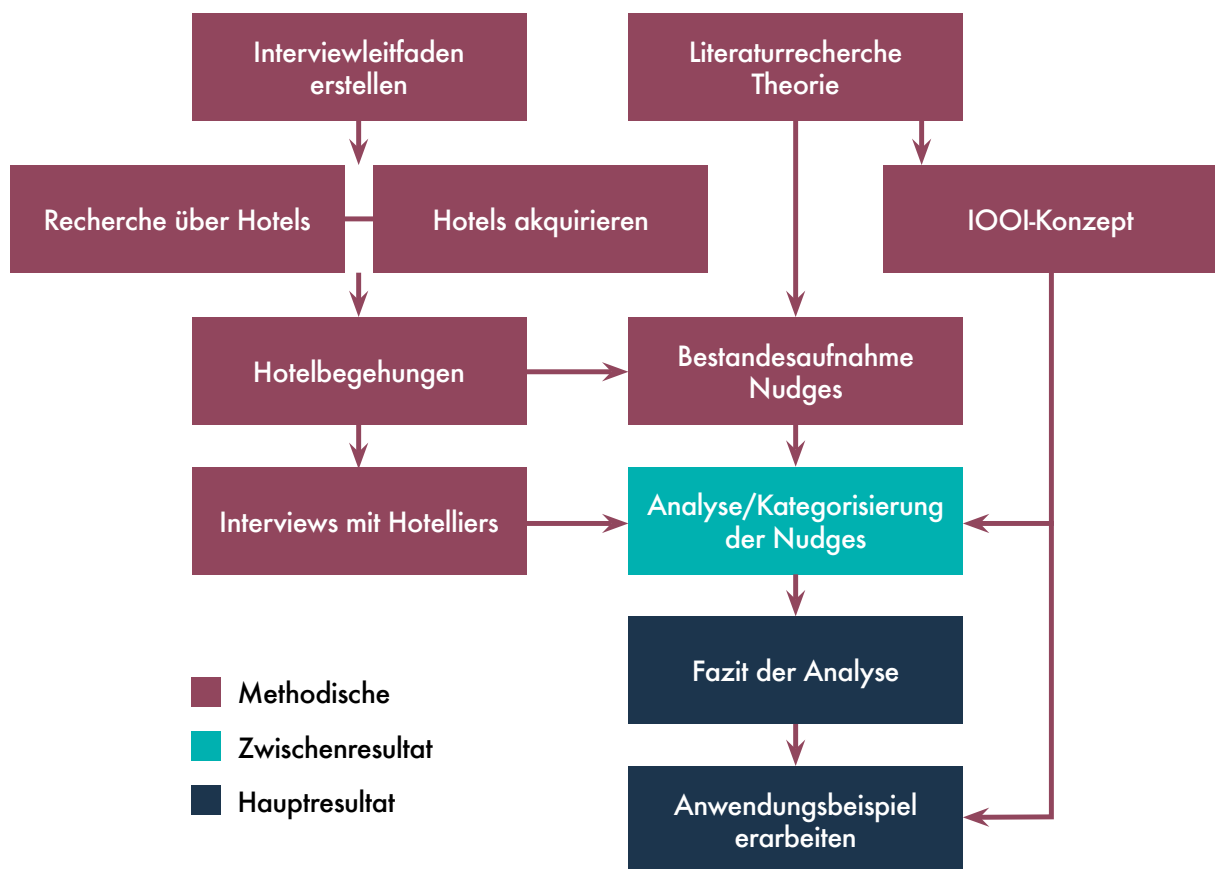
Input	Nudge	Nudge-Werkzeug	Outcome	Impact
Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, welche für die Entwicklung des Nudges gebraucht werden.	Nudge, welches durch den Input zustande kommt.	Gestalterisches Element beim Einsatz von Nudges.	Verhaltensänderung, welche das Nudge bei der Zielgruppe hervorruft.	Durch die Verhaltensänderung hervorgerufenen Langzeitauswirkung.

Die sieben Nudge-Werkzeuge setzen einen gestalterischen Parameter für das Nudge. Dieser ist je nach Werkzeug anders:

- Default: Bedingt eine Voreinstellung
- Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie: sind ganze Kampagnen und oder Strategien
- Design: Bauliche oder technische Strukturen, die Zeit für Informationsaufwand einsparen
- Engagement / Verpflichtung stimulieren: führen positive oder negative Auswirkungen vor Augen
- Abkürzung / Vereinfachung: verkürzen lange Prozesse durch klare und einfache Kommunikation
- Informationsmechanismus: stellen offene und klare Informationen zur Verfügung
- Erinnerung / Mahnung: sind regelmässige Repetitionen und Hinweise

3 Methodisches Vorgehen

3.1 GESAMTÜBERSICHT



Grafik 4: Methodisches Vorgehen

Das komplette methodische Vorgehen der Arbeit ist in der Grafik 4 (Methodisches Vorgehen) zur Übersicht dargestellt. In einem ersten Teil der Bachelorarbeit werden, basierend auf Literaturrecherchen, Informationen zu nachhaltigem Tourismus und zum Konzept Nudging als Kommunikationsmittel und dessen potentieller Rolle im nachhaltigen Tourismus im Theorieteil verschriftlicht. Dieser strukturiert sich aus Gründen der Logik wie folgt:

Als Überthema wird der nachhaltige Tourismus aufgegriffen. Darauf folgt das Kapitel zu Theoriegrundlagen von Nudging. Im Kapitel 2.3 (Fazit: Nudging in der Hotellerie) werden diese beiden Themen kombiniert. Zudem wird im theoretischen Teil das Wirkungsmodell «Input-Output-Outcome-Impact» (IOOI - Modell) beschrieben. Das Wirkungsmodell kategorisiert und bricht ein Projekte in vier einzelne Schritte (Input, Output, Outcome, Impact) herunter. Ergänzt wird das Modell in dieser Ar-

beit durch die Spalte «Nudge-Werkzeug». Zudem wird die Spalte «Output» zu «Nudge» umbenannt. Folgende Schritte kommen in dieser Arbeit sowohl bei der Kategorisierung der Nudges im Analyseteil wie auch bei der Erarbeitung eines Nudges im Kapitel «Anwendungsbeispiele» zum Einsatz:

Input: benötigte Ressourcen

Output: Produkte, Leistungen

Nudge-Werkzeug: gestalterisches Element

Outcome: Kurzzeitauswirkung bei der Zielgruppe, Verhaltensänderung

Impact: Langzeitauswirkung der Verhaltensänderung

Der zweite Teil der Arbeit stellt die Analyse der Bachelorarbeit dar. Es werden dafür sechs Hotels in den Kantonen Zürich und Graubünden besucht. Diese werden in erster Linie über Sonja Seiffert (Leiterin Nachhaltige Entwicklung der hotelleriessuisse) und in zweiter Linie über die Datenbank der hotelleriessuisse (<https://hotels.swisshoteldata.ch>), anhand der Kriterien «Sustainable Living» und «Green Living», akquiriert.

Vor dem Besuch wird zu jedem Hotel ein Steckbrief erarbeitet. Dieser dient als kurzer Abriss über das jeweilige Hotel und dessen grobe Eckdaten. In Tabelle 3 (*Steckbrief Hotel*) sind die einzelnen Recherchepunkte einzusehen, die Ausgefüllten sind im Anhang zu finden (vgl. *Anhang 1: Hotelsteckbriefe*. S. C ff.). Das Raster für den Steckbrief wurde durch die Autorinnen entwickelt.

Tabelle 4: Steckbrief Hotel

Steckbrief	Name des Hotels
Standort	Dient der räumlichen Orientierung, da Hotels aus den Regionen Zürich und Graubünden besucht werden.
Baujahr	Gibt Auskunft über das Alter der Anlage oder des Gebäudes. Somit kann evtl. auf neuere, nachhaltigere Bauweisen geschlossen werden.
Hotelkategorie	Informiert über die Art des Hotels.
Gästebetten	Zeigt auf wie gross das Hotel ist.
Philosophie	Die Philosophie wird vorgängig abgerufen, um herauszufinden, ob Nachhaltigkeit bereits dort verankert ist. Sie gibt Auskunft über gelebte Schwerpunkte und die Mentalität.
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Aus dem Interview werden Kernaussagen zur Grundeinstellung des Hotels und angewandten Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit geschlossen.

In den Hotels finden jeweils ein Interview und ein Rundgang statt. Das Interview basiert auf einem im Voraus erarbeiteten Interviewleitfaden, der den Hotels zur Vorbereitung vor der Besichtigung zugeschickt wird.

Das Interesse liegt beim Interview auf den Nachhaltigkeitsmassnahmen und deren Kommunikation. Dies dient dem Erhalten von weiteren Informationen bezüglich des Hotels und dessen Einstellung zur Thematik der Nachhaltigkeit.

Der ganze Leitfaden ist einzusehen im Anhang (vgl. *Anhang 1: Interviewleitfaden S. B*). Leitfragen des Interviews sind folgende:

- Allgemeines zum Hotel: Allgemeine Informationen zum Hotel, welche vorab nicht über eigene Recherchen ausfindig gemacht werden konnten
- Nachhaltigkeitskommunikation im Hotel: Wie werden Nachhaltigkeitsmassnahmen kommuniziert
- Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation: Reaktionen der Gäste zur Nachhaltigkeitskommunikation, interne Studien
- Verwendung von Nudges zur Nachhaltigkeitskommunikation/Sensibilisierung: Bekanntheit des Konzeptes, Einsatz von Nudges -> Überleitung zur Begehung

3.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND: SCHWEIZER HOTELS

Der Interviewleitfaden wird in folgenden Hotels mit den entsprechenden Fachexperten durchgeführt:

Tabelle 5: Hotels, Bettenanzahl und Interviewpartner

Hotel	Gästebetten	Interviewpartner
Schweizerhof Lenzerheide	190	Andreas Züllig
Youth Hostel Richterswil	80	Daniel Walser
Glärnischhof Zürich	110	Yves Hohl und Elizabeth Recio
Seedamm Plaza Pfäffikon	230	Tanja Köppen und Heinz Brassel
Medelina Curaglia	42	Rico Tuor und Livia Werder
signinahotel, rocksresort Laax	588	Tanja Cadruvi und Christoph Schmidt

Aus dem Interview dürfen nach Absprache mit den Interviewpartnern Kernaussagen übernommen und in einem kurzen Text zum Hotel verfasst werden (vgl. *Anhang I: Hotelsteckbriefe. S. C ff.*).

Durch die Besichtigung aller Hotelbereiche wird anschliessend konkret nach vorhandenen Nudges gesucht. Um in den Teil des Zwischenresultats aufgenommen zu werden, müssen folgende Punkte erfüllt sein.

1. Das Nudge ist transparent und niemals irreführend.
2. Das Nudge schränkt die Optionsfreiheit nicht ein und kann einfach umgangen werden.
3. Das Nudge wirkt im Interesse der genudgeten Person.

Diese werden zur Übersicht in Form einer Tabelle dargestellt und mit vor Ort erstelltem Bild ergänzt. Die Systematik der Einteilung und der Tabelleninhalte basiert auf dem IOOI-Modell. Da die Langzeitauswirkung ausschlaggebend ist im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung, werden die Nudges nach dem gewünschten Impact eingeteilt. Der erwünschte Impact eines Nudges ist ersichtlich nach Art des Nudges und konnte somit durch die Autorenschaft und die Angaben der Hoteliers bestimmt werden. Als Impact werden für diese Arbeit folgende Kategorien definiert: Wasser Einsparung, Energie Einsparung, CO2 Einsparung, Reinigungsmittel Einsparung, korrekte Abfallentsorgung, Förderung von regionalen Produzenten, Förderung der Gesundheit, Sensibilisierung der Mitarbeiter. Innerhalb der Einteilung wird eine Tabelle zu jedem Nudge erstellt.

Tabelle 6: Tabelle zur Einteilung der gefundenen Nudges, Output/Nudge, Beschreibung, Nudge-Werkzeug, Outcome

	Nudge	Interview-partner	Nudge-Werkzeug	Outcome
Was	Bild und Bezeichnung des Nudges und dessen Standort	Kurze Erläuterung des Nudges	Einteilung in die sieben Nudge-Werkzeuge nach Baldwin (2014): <ul style="list-style-type: none"> • Default • Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie • Design • Engagement / Verpflichtung stimulieren • Abkürzung / Vereinfachung • Informationsmechanismus • Erinnerung und Mahnung 	Kurzzeitauswirkungen des Nudges und Verhaltensänderung der Zielgruppe
Wieso	Zur Orientierung und zum Aufzeigen von Design Möglichkeiten	Unterstützung der bildlichen Darstellung	Aufzeigen der Gestaltungsweise	Aufzeigen von gewünschter Handlung / Verhaltensänderung

Aus der Kategorisierung resultiert ein Katalog aller gefundenen Nudges und es kann ein Gesamtfazit über den Einsatz dieser gezogen werden. Das Fazit deckt auf, was beim Einsatz der Nudges auffällt und wo es Lücken gibt. Im Resultat-Teil wird basierend auf entdeckten Lücken zwei eigene Beispiele von Nudges erarbeitet. Diese werden mit Hilfe des IOOI – Modells entworfen. Dabei wird als erstes der erwünschte Impact konkretisiert, welchen das Nudge erreichen soll, respektive was es langfristig für Auswirkungen haben soll. Basierend darauf wird zurückgearbeitet zu den direkten Verhaltensänderungen (Outcome) und welche Ressourcen es dazu alles braucht (Nudge, Input). Der Fokus liegt durch diese Herangehensweise auf dem Beitrag, welcher das Nudge zur Nachhaltigkeit beisteuert.

Im letzten Teil der Bachelorarbeit folgt die Diskussion. In ihr werden die Ergebnisse interpretiert und kritisch beurteilt. Zurückgeführt auf die Einführung und die Fragestellungen soll durchleuchtet werden, was diese Arbeit beiträgt und welche weiteren Vorgehen möglich sind.

4 Zwischenresultat

Die in den sechs Hotels gefundenen Nudges werden in diesem Kapitel nach ihren erwünschten Langzeitauswirkungen (Impact) eingeteilt und in einer Tabelle übersichtlich dargestellt. Die Kategorien sind: Wasser Einsparung, Energie Einsparung, CO₂ Einsparung, Reinigungsmittel Einsparung, korrekte Abfallentsorgung, Förderung von regionalen Produzenten, Förderung der Gesundheit, Sensibilisierung der Mitarbeiter. Nebst den Kategorisierungen, welche die ökologischen Auswirkungen ansprechen, stehen grösstenteils auch ökonomische Auswirkungen (Geld Einsparungen) in Verbindung. Auf diesen Impact wurde in den einzelnen Titel verzichtet, da es mit den ökologischen Impacts in Zusammenhang steht.

4.1 WASSER EINSPARUNG

Tabelle 6: Nudges Bettwäsche


Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.1.1 Bettwäsche</p>  <p>Abb. 1: Steinbock Schweizerhof Lenzerheide</p>  <p>Abb. 2: «Bett-Stein» signinahotel Laax</p>	<p>Um Ressourcen einzusparen wird die Bettwäsche nicht automatisch jeden Tag gewaschen, sondern nur auf Wunsch des Gastes. Dazu wird im Fall des Schweizerhofs ein Steinbock und im signinahotel ein Stein auf dem Bett platziert, um dem Hotelpersonal zu signalisieren, dass man die Bettwäsche gewechselt haben möchte.</p>	<p>Default</p>	<p>Die Gäste lassen ihre Bettwäsche weniger waschen.</p>

Tabelle 7: Nudges Bettwäsche

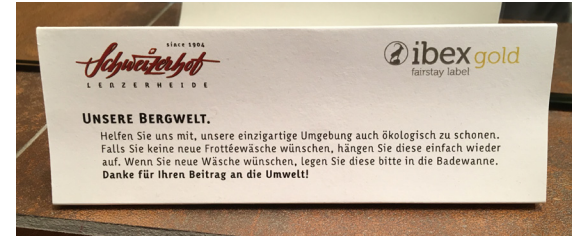

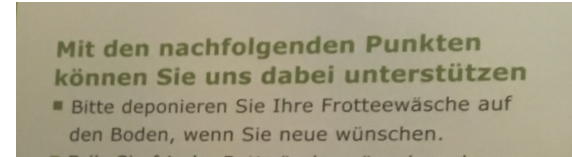
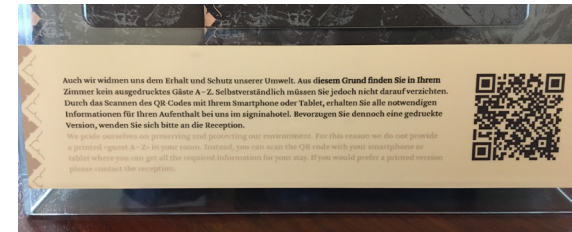
Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.1.2 Frottéewäsche</p> 	<p>Die Frottéewäsche im Badezimmer wird nur auf Wunsch des Gastes hin ausgewechselt. Dazu wirft er sie auf den Boden oder in die Badewanne und signalisiert dem Hotelpersonal damit, dass er frische Badetücher wünscht. Platziert er sie auf dem Halter, erhält er keine neue Wäsche.</p> <p>In den Hotels Schweizerhof, Glärnischhof und Seedamm Plaza werden die Gäste mittels Aufkleber, Aufsteller oder Broschüre darauf aufmerksam gemacht.</p> <p>Im signinahotel wird auf eine Broschüre verzichtet und der Kunde erhält alle Infos mittels QR-Code. Durch diesen gelangt er auf eine Benutzerplattform, auf welcher diverse Informationen abgerufen werden können.</p>	<p>Default</p>	<p>Die Gäste lassen ihre Frottéewäsche weniger waschen.</p>
			
			
			

Tabelle 8: Nudge Seifenspender


Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.1.3 Seifenspender</p> 	<p>Der aufgedruckte Satz «Stop the water while using me!» erinnert die Gäste daran, das Wasser während der Benutzung der Seife abzdrehen und somit sparsam mit der Resource umzugehen. Zu finden ist dieser in der Waschküche des rocksresorts.</p>	<p>Erinnerung und Mahnung</p>	<p>Die Gäste stellen das Wasser während dem Händewaschen ab.</p>

Abb. 7: Seifenspender rocksresort Laax

4.2 ENERGIE EINSPARUNG

Tabelle 9: Nudge Licht

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.2.1 Licht</p> <div data-bbox="201 451 461 991">  </div> <p>Abb. 8: Kartenvorrichtung Seedamm Plaza Pfäffikon</p> <div data-bbox="492 451 752 991">  </div> <p>Abb.9: Kartenvorrichtung rocksresort Laax</p>	<p>Die Schlüsselkarte wird beim Betreten des Zimmers neben der Tür in eine Vorrichtung über dem Lichtschalter gesteckt. Erst dadurch wird die Benützung des Stroms im gesamten Zimmer möglich. Der Hotelgast hat jedoch immer noch die freie Wahl, ob er das Licht ein- oder ausschalten will. Das Seedam Plaza sowie das rocksresort arbeiten mit dieser Technik.</p>	<p>Design</p>	<p>Das Licht wird gelöscht, sobald die Zimmerkarte aus der Halterung entfernt wird.</p>

4.3 CO₂ EINSPARUNG

Tabelle 10: Nudge Anreise mit dem ÖV


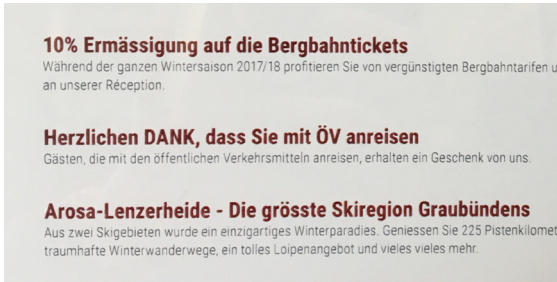
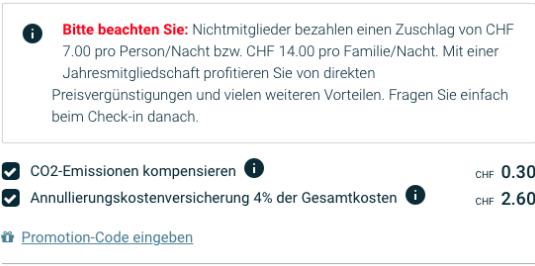

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.3.1 Anreise mit dem ÖV</p>  <p>Abb. 10: Anreisebeschrieb Homepage Schweizerhof Lenzerheide</p>  <p>Abb. 11: Anreisegeschenk Schweizerhof Lenzerheide</p>	<p>Auf der Internetseite des Schweizerhofs wird lediglich die Anreise mittels öffentlichen Verkehrsmitteln kommuniziert. Es wird vorausgesetzt, dass die Möglichkeit mit dem Auto anzureisen selbstverständlich ist. Bei einer Anreise mit dem Auto muss der Weg durch die darunter aufgeführte Karte selbst geplant werden. Auch auf die vorhandenen Parkplätze wird nicht verwiesen.</p> <p>Gäste, die mit dem ÖV anreisen, erwartet vor Ort eine Überraschung am Info-Desk. Die Aktion wird jedoch nicht im Voraus kommuniziert und beeinflusst daher nicht die Entscheidung der Gäste durch den Geschenkanreiz, wodurch es als Nudge definiert werden kann.</p> <p>Die Überraschung löst positive Emotionen aus und führt zu einer positiven Konditionierung der Gäste.</p>	<p>Abkürzung/ Vereinfachung</p>	<p>Die Gäste reisen vermehrt mit dem öffentlichen Verkehr an.</p>

Tabelle 11: Nudge CO₂-Kompensation

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.3.2 CO₂-Kompensation</p>  <p>Abb. 12: CO₂-Kompensation Homepage Youth Hostel Richterswil</p>	<p>Bei der Buchung eines Zimmers kann freiwillig eine CO₂-Kompensation von 0.30 CHF pro Person und Tag bezahlt werden. Diese Option ist als Standardvoreinstellung angewählt, kann jedoch aktiv abgewählt werden. Dadurch wird erhofft, dass sich die Gäste mit der Thematik auseinandersetzen. Falls sie dies nicht tun und am Status Quo festhalten, ist zumindest im guten Sinne genudget und die Voreinstellung zu Gunsten der Umwelt festgelegt.</p>	<p>Default</p>	<p>Die Gäste kompensieren ihren CO₂-Ausstoss des Aufenthaltes.</p>

4.4 REINIGUNGSMITTEL EINSPARUNG

Tabelle 12: Türschilder

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.4.1 Türschilder</p>  <p>Abb. 13: Türhänger Schweizerhof Lenzersheide</p>	<p>Durch die drei frei wählbaren «Ich geniesse meine Ruhe», «Ich bin frei für die Reinigung» und «Ich wünsche heute keine Zimmerreinigung» Türschilder im Schweizerhof kann der Gast selbst entscheiden, wie oft er während seines Aufenthaltes eine Reinigung des Zimmers wünscht. Dadurch wird der Gast zum Denken angeregt und hinterfragt die Notwendigkeit einer Reinigung.</p>	<p>Engagement / Verpflichtung stimulieren</p>	<p>Die Gäste lassen ihr Zimmer nicht täglich reinigen.</p>

4.5 KORREKTE ABFALLENTSORGUNG

Tabelle 13: Nudge Abfallentsorgung

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.5.1 Abfallentsorgung</p>	<p>Mit diesem bedruckten Abfalleimer im Seedamm Plaza, soll der Gast spielerisch dazu angestupst werden, seinen Abfall zu entsorgen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass keine Abfalltrennung durch den Gast zu erfolgen hat, sondern später vom Hotelpersonal getrennt und recycelt wird.</p>	<p>Erinnerung und Mahnung</p>	<p>Die Gäste entsorgen ihren Müll im Hotelzimmer, wodurch er später korrekt getrennt wird.</p>

Abb. 14: Abfalleimer Seedamm Plaza Pfäffikon

Tabelle 14: Nudges Abfalltrennung


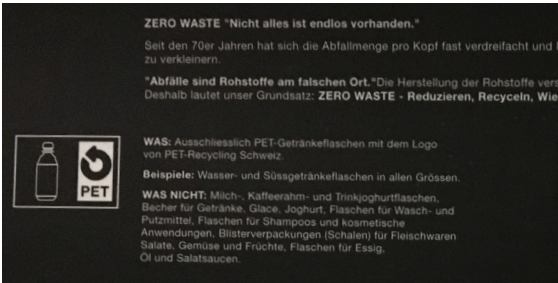

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.5.2 Abfalltrennung</p> 	<p>In jedem Appartement-Zimmer des rockesresort befindet sich eine Tasche zur Abfalltrennung. Sie erleichtert dem Gast seinen Abfall zu sammeln und richtig zu trennen. In der Recyclingstation wird zudem darauf hingewiesen, weshalb es wichtig ist korrekt zu recyceln.</p> <p>Im Seedamm Plaza wird bei der Entsorgungsstation ebenfalls darüber informiert, weshalb es Sinn macht, organische Abfälle getrennt zu entsorgen.</p>	<p>Erinnerung und Mahnung</p>	<p>Die Gäste und Mitarbeiter entsorgen und trennen ihren Müll korrekt.</p>
			
			

Abb. 15: Recyclingtasche rockesresort Laax

Abb. 16: Information zur Abfalltrennung rockesresort Laax

Abb. 17: Hinweis zu organischen Abfällen Seedamm Plaza Pfäffikon

Tabelle 15: Nudge Taschen-Aschenbecher

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.5.3 Taschen-Aschenbecher</p> 	<p>Im signinahotel und im rocksresort wird den Gästen ein portabler und verschliessbarer Aschenbecher verteilt, in dem Zigarettenstummel und andere kleinere Abfälle entsorgt werden können. Dieser leitet die Gäste dazu, ihre Abfälle nicht auf der Piste respektive den Wanderwegen zu entsorgen.</p>	<p>Engagement/ Verpflichtung stimulieren</p>	<p>Die Gäste entsorgen ihren Müll nicht auf der Piste/Boden.</p>

Abb. 18: Taschen-Aschenbecher rocksresort/
signinahotel Laax

4.6 FÖRDERUNG REGIONALER PRODUZENTEN

Tabelle 16: Nudge regionale Getränke

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.6.1 Regionale Getränke statt Kaffee</p>  <p>Abb. 19: Teestation Schweizerhof Lenzerheide</p>	<p>In den Zimmern des Schweizerhofes steht dem Gast ein Kühlschrank mit Schweizer Süssgetränken zur Verfügung. Darüber findet er regionalen Tee und einen Wasserkocher. Eine Kaffeemaschine befindet sich nicht auf dem Zimmer. Die Möglichkeit auf Wunsch eine Kaffeemaschine zu erhalten, besteht, wird jedoch nicht aktiv kommuniziert.</p>	<p>Abkürzung/ Vereinfachung</p>	<p>Die Gäste konsumieren Schweizer Getränke oder regionalen Tee anstelle von Kaffee im Hotelzimmer.</p>
<p>4.6.2 Regionale Produkte unterstreichen</p> <p>bündner spezialitäten</p> <p>sursilvaner capuns </p> <p>rahmsauce / gerösteter speck / sautierte zwiebelstreifen ^{1,3,7,9}</p> <p>pizochels </p> <p>bergkräuter-käsesauce / rohschinken ^{1,3,7,9}</p> <p>maluns </p> <p>geriebenen kartoffeln, die mit mehl vermischt in butter langsam geröstet werden, dazu filisurer bergkäse und boskop-apfelmus ^{1,3,7,9}</p> <p> bündner gerichte</p> <p> vegane speisen</p> <p> vegetarische speisen</p> <p> hausgemacht</p> <p>Abb. 20: Menükarte Schweizerhof Lenzerheide</p>	<p>In der Menükarte des Schweizerhofes werden Bündner, vegetarische, vegane und hausgemachte Gerichte mit Hilfe von Symbolen gekennzeichnet. Zudem werden jeweils die Bündner Gerichte an erster Stelle der Karte aufgelistet. Dies hilft dem Gast in erster Linie sich besser zurechtzufinden kann aber auch dazu führen, dass er durch die Information bewusst eine Menüwahl trifft.</p>	<p>Abkürzung/ Vereinfachung</p>	<p>Die Gäste tendieren zu einer regionalen/vegetarischen/veganen oder hausgemachten Menüauswahl.</p>

Tabelle 16: Nudges /Markierung regionaler Produkte








Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.6.3 Markierung regionaler Produkte</p>  <p>Abb. 21: Aufsteller Youth Hostel Richterswil</p>  <p>Abb. 22: Aufsteller Hotel Glärnischhof Zürich</p>	<p>Ein Schild im Youth Hostel liefert Informationen über die Herkunft eines bestimmten Käses. So wird versucht, den Konsum von regionalen Nahrungsmitteln am Frühstücksbuffet zu fördern.</p> <p>Im Glärnischhof werden regionale Produkte durch kleine Kärtchen mit einer Schweizer Flagge darauf markiert.</p>	<p>Abkürzung/ Vereinfachung</p>	<p>Die Gäste entscheiden sich für Produkte mit einer Kennzeichnung.</p>
<p>4.6.4 Markierung nachhaltiger Produkte</p>  <p>Abb. 23: Punkt in Broschüre Sedamm Plaza Pfäffikon</p>  <p>Abb. 24: QR-Code signinahotel Laax</p>	<p>Das Seedamm Plaza und das rocksresort entwickelten zur Markierung nachhaltiger Produkte ein eigenes, internes Label.</p> <p>Mit «Einen Schritt weiter» werden Informationen zu den Nahrungsmitteln auf der Speise- und Getränkekarte sowie am Buffet kommuniziert. Kriterien des Labels und der Punktevergabe sind Beachtung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit in Herkunft und Verarbeitung, Saisonalität und Regionalität.</p> <p>Das rocksresort zeichnet mit dem Logo «food-print» besonders nachhaltige Produkte aus.</p>		

Tabelle 19: Nudges optimales Drapieren von regionalen Produkten

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p data-bbox="188 331 790 403">4.6.5 Optimales Drapieren von regionalen Produkten</p>  <p data-bbox="188 715 790 746">Abb. 25: Ginauswahl Hotel Glärnischhof Zürich</p>  <p data-bbox="188 1061 790 1093">Abb. 26: Konfitüre Seedamm Plaza Pfäffikon</p>  <p data-bbox="188 1404 790 1436">Abb. 27: Schnäpse Medelina Curaglia</p>	<p data-bbox="790 347 1393 715">Regionale Produkte werden durch optimales Präsentieren in den Fokus des Gastes gerückt. Im Glärnischhof werden über 40 verschiedene Schweizer Gins in der Bar angeboten. In der Menükarte werden diese nach Regionen aufgeteilt. Schweizer Gins sind vor den Gins aus aller Welt aufgelistet. Mit dem Slogan «Oak Bar – Swiss Gin, Swiss Tapas» werden die regionalen Produkte beworben.</p> <p data-bbox="790 722 1393 1090">Im Seedamm Plaza erhält man die Konfitüre auf dem Frühstücksbuffet in zweifacher Ausführung. Die regionale und in ganzen Gläser verfügbare Variante ist zentral und optisch ansprechend präsentiert. Zudem wird mit dem internen Label «Einen Schritt weiter» auf die positive Bilanz des Produktes hingewiesen. Die abgepackte Variante ist daneben als Alternative verfügbar und lässt dem Gast die freie Wahl.</p> <p data-bbox="790 1137 1393 1281">Die Schweizer Schnäpse werden im Medelina prominent präsentiert. Ausländische alkoholische Getränke sind erhältlich, werden dem Kunden aber nicht optisch präsentiert.</p>	Design	Die Gäste entscheiden sich für regionale Produkte.

4.7 FÖRDERUNG DER GESUNDHEIT


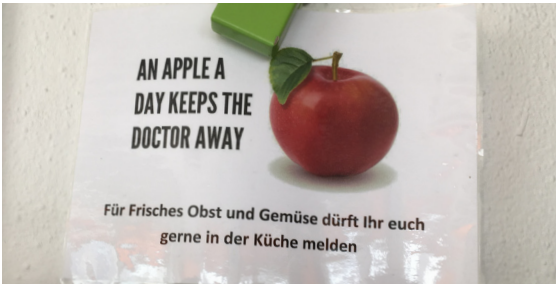
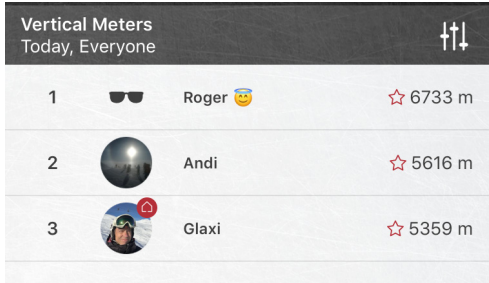
Tabelle 20: Nudge «offline is the new luxury»

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.7.1 «offline is the new luxury»</p>  <p>Abb. 28: Internetstation Schweizerhof Lenzerheide</p>	<p>Durch die Platzierung des Schildes «offline is the new luxury» unmittelbar neben dem Internetzugang, entsteht ein Nudge. Der Schweizerhof bietet dadurch die Möglichkeit zur Benutzung des Internets an, jedoch wird dezent darauf hingewiesen, dass es eine gute Entscheidung wäre, darauf zu verzichten und zur Ruhe zu kommen.</p>	<p>Erinnerung und Mahnung</p>	<p>Die Gäste benutzen den Computer nicht.</p>
<p>4.7.2 Treppenhinweis</p> <div>   </div> <p>Abb. 29: Hinweisschild Hotel Glärnischhof Zürich</p> <p>Abb.30: Bildliche Darstellung der Treppe signinahotel Laax</p>	<p>Ein Schild im Glärnischhof weist auf jeder Etage neben dem Aufzug explizit auf die Benützung der Treppe hin.</p> <p>Auch im signinahotel weist ein Schild bildlich auf den Weg zu den Räumen über die Treppe hin. Dieses befindet sich zwischen dem Aufzug und der Treppe.</p>	<p>Erinnerung und Mahnung</p>	<p>Die Gäste/Mitarbeiter benutzen die Treppen anstelle des Lifes.</p>

Tabelle 21: Nudges Treppenarchitektur

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<div>4.7.3 Treppenarchitektur</div> <div></div> <div>Abb. 31: Treppe Medellina Curaglia</div> <div></div> <div>Abb. 32: Treppe rocksresort Laax</div> <div></div> <div>Abb. 33: Treppe Youth Hostel Richterswil</div>	<p>Die Treppe wird in unmittelbarer Nähe zum Haupteingang oder mittels ansprechender und dominanter Architektur in der Mitte eines Raumes platziert. Somit rückt der Aufzug in den Hintergrund.</p> <p>Dieses Nudge ist auf den ersten Blick nicht als solches erkennbar. Durch das Design oder die Position baulicher Strukturen kann die Aufmerksamkeit von Menschen auf etwas Bestimmtes gelenkt werden, wodurch es als Entscheidung in den Vordergrund rückt. Somit wird der eigentliche Architekt eines Gebäudes in seiner Aufgabe auch zum Entscheidungsarchitekten.</p> <p>Diese Art von Nudge wurde in allen Hotels gefunden. Hier werden drei Beispiele gezeigt aus dem Hotel Medellina, dem rocksresort und dem Youth Hostel.</p>	Design	Die Gäste/Mitarbeiter benützen die Treppen anstelle des Lifes.

Tabelle 22: Nudges Obst und Gemüse

Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
<p>4.7.4 Obst und Gemüse</p>  <p>Abb. 34: Obstschale Seedamm Plaza Pfäffikon</p>  <p>Abb. 35: Hinweis zu mehr Obst signinahotel Laax</p>	<p>Früchte sind im Seedamm Plaza für die Mitarbeiter jederzeit frei zugänglich. Zudem weisen Poster auf deren wertvolle Inhaltsstoffe und andere Vorteile hin.</p> <p>Auch im Mitarbeiterraum des signinahotels weist ein Schild mit der Aufschrift «An apple a day keeps the doctor away» darauf hin, dass den Mitarbeitern in der Küche frisches Obst und Gemüse zur Verfügung steht.</p>	Engagement/ Verpflichtung stimulieren	Die Mitarbeiter greifen öfters zu Obst.
<p>4.7.5 Inside Laax App</p>  <p>Abb. 36: Inside Laax App Oberfläche Rangliste</p>	Mittels App können die Gäste des signinahotels und des rocksresorts die Anzahl ihrer Pistenabfahrten, Höhenmeter und Aufenthaltszeiten mit anderen Gästen teilen und sich so in einem Wettbewerb untereinander messen. Damit ist der Anreiz gross, sich mehr zu bewegen und somit etwas für die Gesundheit zu tun.	Informationsmechanismus	Die Gäste gehen vermehrt auf die Piste und bewegen sich dadurch mehr.

4.8 SENSIBILISIERUNG DER MITARBEITER

Tabelle 23: Nudge Förderung von Weiterbildungen

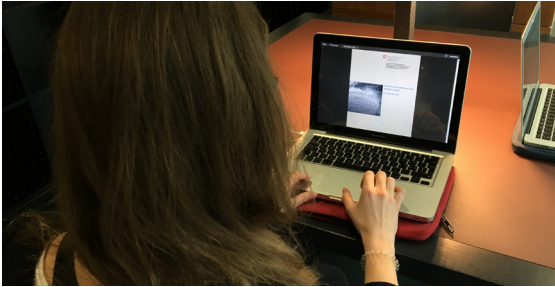

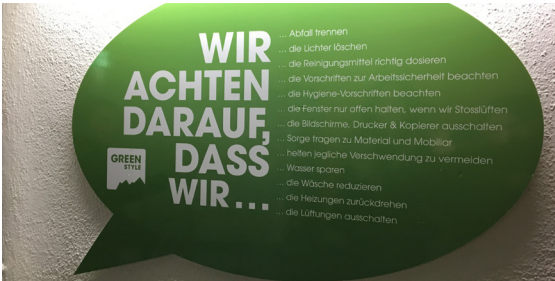
Nudge	Beschreibung	Nudge-Werkzeug	Outcome
4.8.1 Förderung von Weiterbildungen 	<p>Beim Einstellungsgespräch neuer Mitarbeiter werden Weiterbildungen explizit erwünscht und dementsprechend gefördert. Jedoch ist niemand dazu verpflichtet an einer Weiterbildung teilzunehmen.</p>	<p>Engagement/ Verpflichtung stimulieren</p>	<p>Die Mitarbeiter nehmen an Weiterbildungen teil.</p>
4.8.2 GREEN STYLE 	<p>Mit der internen «GREEN STYLE»-Kampagne der Unternehmergruppe des signinahotels und des rocksresorts werden den Mitarbeitern die Werte des Hotels vermittelt. Durch Post-its kann gegenseitig auf unterschiedliche Situationen aufmerksam gemacht werden. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter mit dem «WENIGER IST MEHR!»-Post-it zum Einsparen von Reinigungsmitteln angeregt oder mit dem «NACH DEM LETZTEN DRUCK IST SCHLUSS!»-Post-it an das Ausschalten des Druckers erinnert und somit zum Energie sparen motiviert.</p>	<p>Überzeugungskampagne und Beratungsstrategie</p>	<p>Die Mitarbeiter werden für verschiedene Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert.</p>
	<p>Im Backoffice weist eine grosse Sprechblase im Zeichen der «GREEN STYLE»-Kampagne ebenfalls auf die gewünschten Verhaltensweisen hin.</p>		

Abb. 37: Symbolbild Weiterbildung

Abb. 38: Mitarbeiter Post-its signinahotel Laax

Abb. 39: Backoffice Sprechblase rocksresort Laax

4.9 FAZIT: ZWISCHENRESULTATE

Die Hotels wurden nach den Kategorien «Sustainable Living» und «Green Living» ausgesucht. Daher ist es wenig überraschend, dass Nachhaltigkeit in den sechs besuchten Hotels eine bedeutende Rolle spielt. Alle gefundenen Nudges in den sechs untersuchten Hotels erfüllen die drei Voraussetzungen nach Thaler und Sunstein (2008): Transparenz, Optionsfreiheit und Nachhaltigkeit zum Wohle der genudgeten Person. Jedoch sind einige Nudges durchaus transparenter als andere. So sind die Informationen stets für Jedermann verfügbar, mancherorts ist die Information aber erst über mehrere Schritte abrufbar oder verlangt eine gewisse Eigeninitiative durch den Gast. Alle gefundenen Nudges können leicht umgangen werden und bieten alternative Wahlmöglichkeiten an. Zum Wohle der Person gilt alles, was nachhaltig ist.

Auffallend ist die Tatsache, dass sich die Einteilung in ihre Langzeitauswirkung in die neun Handlungsfelder des Bundes eingliedern lassen (vgl. Kapitel 2.1.2.1 *Politik*). Dies zeigt auf, dass neben dem Kernbusiness der Hotellerie die Nachhaltigkeits-Strategie des Bundes Fuss gefasst hat.

4.9.1 Wasser Einsparung

In allen besuchten Hotels findet man das bereits weit etablierte Nudge für Bett- und Frottéewäsche. Die Standardeinstellung, dass ohne Aktion des Gastes nicht gewaschen wird, führt zum Einen zu einer Abnahme an Wäsche und zum Anderen regen sie den Gast an, zu überlegen, ob die Reinigung wirklich notwendig ist.

Lediglich im rocksresort findet sich ein weiteres Nudge um Wasser einzusparen. Der Seifenspender mit der Aufschrift «Stop the water while using me!» befindet sich jedoch im Keller bei den Waschmaschinen, von welchen nicht alle Gäste Gebrauch machen. Dieses Nudge könnte durchaus in den Hotelzimmern eingesetzt werden, um mehr Leute zu erreichen.

4.9.2 Energie Einsparung

Zur Unterstützung der Energie Einsparung wurde lediglich ein Nudge entdeckt. In zwei Hotels dient die Zimmerkarte zur Kontrolle des Stromverbrauchs. Diese sind an bauliche Strukturen gebunden. Hotels, die nicht mit einer solchen Karte arbeiten, können über andere Nudges die Gäste auf einen nachhaltigen Stromverbrauch aufmerksam machen.

4.9.3 CO₂ Einsparung

Für CO₂ Einsparungen wird im Schweizerhof auf der Homepage genudget. Die Anreise wird nur mittels öffentlichem Verkehr beschrieben. Da das Auto als eine Selbstverständlichkeit betrachtet werden kann, gilt das Beispiel trotz fehlendem Beschrieb zur Anreise per Auto, als ein Nudge. In einem anderen Fall müsste die zweite Option ebenfalls beschrieben werden, um als Nudge mit freier Optionsauswahl gelten zu können.

Auch der Geschenkanreiz gilt hier als ein Nudge, da es eine Überraschung ist und somit den Gast nicht vor der Anreise zur Wahl des Transportmittels bewegt. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Mittel sehr wirkungsvoll ist, da die erzeugten positiven Emotionen mit der nachhaltigen Anreise in Verbindung gebracht werden.

4.9.4 Reinigungsmittel Einsparung

Einzig im Schweizerhof wurde ein Nudge in diesem Bereich entdeckt. Die Verantwortung dafür liegt beim Gast, der entscheidet ob oder wie oft er sein Zimmer gereinigt haben möchte. Im Bereich der Mitarbeiter wird durch Weiterbildungen und Schulungen auf den sparsamen Gebrauch mit Reinigungsmittel aufmerksam gemacht, was zur Folge hat, dass hier keine weiteren Nudges eingesetzt werden. Um sicher zu gehen, dass dieses erlernte Wissen auch tatsächlich in der Praxis Anwendung findet, könnten Nudges, wie zum Beispiel Aufkleber auf den Reinigungsmitteln oder modifizierte Sprühaufsätze, durchaus von Nutzen sein.

4.9.5 Korrekte Abfallentsorgung

Im Seedamm Plaza und im rocksresort werden Bemühungen unternommen, um den Gast zu einer besseren Abfallentsorgung zu animieren. Neben einer diskreten Anweisung werden ihm Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, die ihm die Entsorgung erleichtern. Dies hat den Vorteil, dass das Hotel durch die selbstständige Entsorgung durch den Gast weniger internen Arbeitsaufwand einsetzen muss.

4.9.6 Förderung von regionalen Produzenten

In dieser Kategorie sind die meisten Nudges anzutreffen. Daraus lässt sich schliessen, dass in diesem Bereich bereits allerlei Massnahmen getroffen werden um die bewusste Ernährung und den Trend hin zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. Diese Bemühungen der Hotels werden idealerweise an die Gäste kommuniziert, was sich an der Anzahl der Nudges widerspiegelt.

Hotels sind durch ihr Angebot an Buffets, Menükarten und Bars geeignete Handlungsträger und Kommunikationsmedien um den Gast auf regionale und saisonale Produkte zu sensibilisieren. Mit einfachen Mitteln kann auf die gewünschte Wahl hingewiesen werden.

4.9.7 Förderung der Gesundheit

In allen sechs Hotels wurden Nudges gefunden, die zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter und der Gäste beitragen. Mittels «Design»- und «Erinnerung und Mahnung»-Nudge wird die Benützung der Treppe gefördert. Dies wird intern wie auch extern kommuniziert. Bei den Mitarbeitern wird zudem Wert auf gesunde Ernährung gelegt, da es für das Hotel von Vorteil ist, wenn ihre Mitarbeiter gesund zur Arbeit erscheinen. Dies wird in den Mitarbeiterkantinen mittels der Verfügbarkeit von Obst und Hinweisschildern gefördert.

4.9.8 Sensibilisierung der Mitarbeiter

Auffallend ist, dass die meisten Nudges auf den Gast abzielen und weniger auf den Mitarbeiter. Dies lässt darauf schliessen, dass für Mitarbeiter eines Betriebes vermehrt verbindliche, institutionelle und betriebliche Vorgaben gelten. Diese vorgegebenen Rahmenbedingungen schränken die Möglichkeit ein, dem Mitarbeiter die freie Wahl zu lassen. Die Mitarbeiter werden aber durch regelmässige Schulungen in verschiedenen Thematiken der Nachhaltigkeit sensibilisiert.

Ergänzend wird an die Geschäftsphilosophie mittels Bildern, Schildern oder sogar Post-it's erinnert.

Das Potenzial der Nudges liegt in der Sensibilisierung, der Förderung des Images und dem ökologischen und ökonomischen Mehrwert. Durch die Einsparung an Ressourcen werden auch finanzielle Mittel eingespart.

Trotzdem ist das Konzept des Nudgings wenig bekannt. Intuitiv setzen die Hotels Nudges ein, ohne dabei auf das konkrete Konzept zurückzugreifen. Dies fällt auch beim Gebrauch von Werkzeugen auf. Es werden vermehrt «Erinnerung und Mahnung»- und «Informationsmechanismus»-Nudges eingesetzt. Sie sind einfach einzusetzen und benötigen oft kein spezifisches Wissen über die Thematik des Nudgings. Dies spiegelt sich auch in den Bereichen wieder, in denen Nudges eingesetzt werden. Bei «Förderung von regionalen Produzenten» wurden am meisten Nudges entdeckt, da in diesem Bereich relativ einfach mittels «Erinnerung und Mahnung»- und «Informationsmechanismus»-Nudges gearbeitet werden kann. In der Rubrik «Energie Einsparung» ist es schwieriger, da oft bauliche oder technische Änderungen vorgenommen werden müssen, welche oft sehr kostspielig sind, daher weist die Analyse dort auch eine Lücke auf.

Durch das Wissen über das Konzept können gezielter Lösungen, beziehungsweise Nudges, zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsbereiche eingesetzt werden. Die Verwendung von verschiedenen Werkzeugen führt zu einer Diversifizierung der Gestaltung, wodurch verschiedene Kanäle und Verhaltensweisen angesprochen werden. Auf diese Weise kann das Potenzial ausgebaut werden.

5 Anwendungsbeispiele

In diesem Kapitel sollen mittels des in der Theorie beschriebenen Wirkungsmodells (vgl. Kapitel 2.4 *Wirkungsmodell Input Output Outcome Impact*) zwei Nudges kreiert werden.

Bei einem ersten Beispiel wird die Erarbeitung eines Nudges als eine schrittweise Anleitung gegliedert, um die mögliche Herangehensweise aufzuzeigen. Dazu wird zum bereits vorhanden «Licht»-Nudge (vgl. Kapitel 4.2.1 *Licht*) eine nicht technische und einfach auszuführende Alternative entwickelt.

Beim zweiten Beispiel wird auf die Erläuterung der einzelnen Schritte des Wirkungsmodells verzichtet und lediglich die Projektidee vorgestellt.

5.1 ENERGIE EINSPARUNG

5.1.1 Die Schritte des Wirkungsmodells

Da die Langzeitauswirkung entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung ist, liegt der Fokus auf dem Impact. Daher wird mit der dritten Herangehensweise gearbeitet und die Schritte vom Impact her erstellt (vgl. Kapitel 2.4 *Wirkungsmodell Input Output Outcome Impact*).

1. Impact

In einem ersten Schritt soll bestimmt werden, was die Langzeitauswirkung des Projekts sein soll.

Impact

Energie soll eingespart werden

2. Outcome

Basierend auf dem Impact können verschiedene Verhaltensänderungen hergeleitet werden, welche zur erwünschten, übergeordneten Langzeitauswirkung führen.

Outcome

Zielgruppe: Gäste
Verhaltensänderung: die Gäste schalten das Licht bewusst aus.

3. Nudge-Werkzeug

In einem weiteren Schritt wird durch das Einsetzen eines Nudge-Werkzeuges ein Gestaltungselement definiert. Das Werkzeug bestimmt bereits einige Komponenten, die bei der definitiven Gestaltung und Kreation des Nudges gewährleistet sein müssen (vgl. Kapitel 2.4 *Wirkungsmodell Input Output Outcome Impact*).

Nudge-Werkzeuge

Erinnerung/Mahnung

4. Output

In einer Kreativphase können nun Produkte oder Leistungen (in diesem Fall das Nudge) erarbeitet werden, welche potenziell zur erwünschten Verhaltensänderung führen. Dabei stellt die Bestimmung des Nudge-Werkzeuges in einem vorhergehenden Schritt eine Hilfe dar. Durch das Einsetzen eines Werkzeuges wird bereits die Richtung der Gestaltung bestimmt.

Nudge

Lichtschaltersticker

5. Input

Zum Schluss wird erörtert, welche personellen und materiellen Ressourcen für die Erstellung des Produktes oder der Leistung (in diesem Fall des Nudges) gebraucht werden.

Input

- Gestaltung Entwurf
- Bestellung Sticker

5.1.2 Die Projektidee

Tabelle 29: IOOI der Projektidee «Energie Einsparung»

Input	Output	Nudge-Werkzeug	Outcome	Impact
<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung Entwurf • Bestellung Sticker 	Lichtschalter-Sticker, welche die Gäste zum Lichterlöschen animieren.	Erinnerung/Mahnung	Zielgruppe: Gäste Verhaltensänderung: Die Gäste schalten das Licht bewusst aus.	<ul style="list-style-type: none"> • Der Stromverbrauch des Hotels sinkt, Energie wird eingespart • Das Hotel kann Stromkosten einsparen

Mittels eines einfachen Stickers wird eine Botschaft vermittelt, die dazu führen soll, dass die Gäste vermehrt ihr Licht im Zimmer ausschalten. Dies ist besonders in Jugendherbergen und anderen Mehrbettzimmer sinnvoll, die nicht über eine Zimmerkarte mit automatischer Stromausschaltung verfügen. Die Sticker sind kostengünstig und einfach in der Anwendung, verfügen aber über ein hohes Erinnerungspotenzial bei den Gästen.

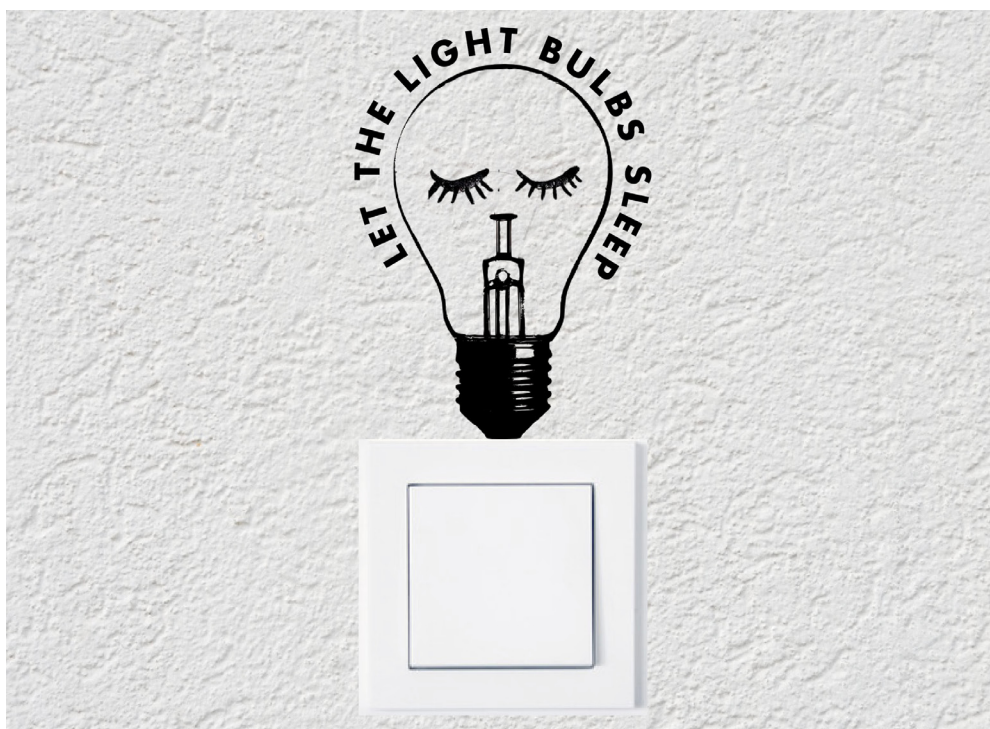


Abb. 40: Sticker, LET THE LIGHT BULBS SLEEP

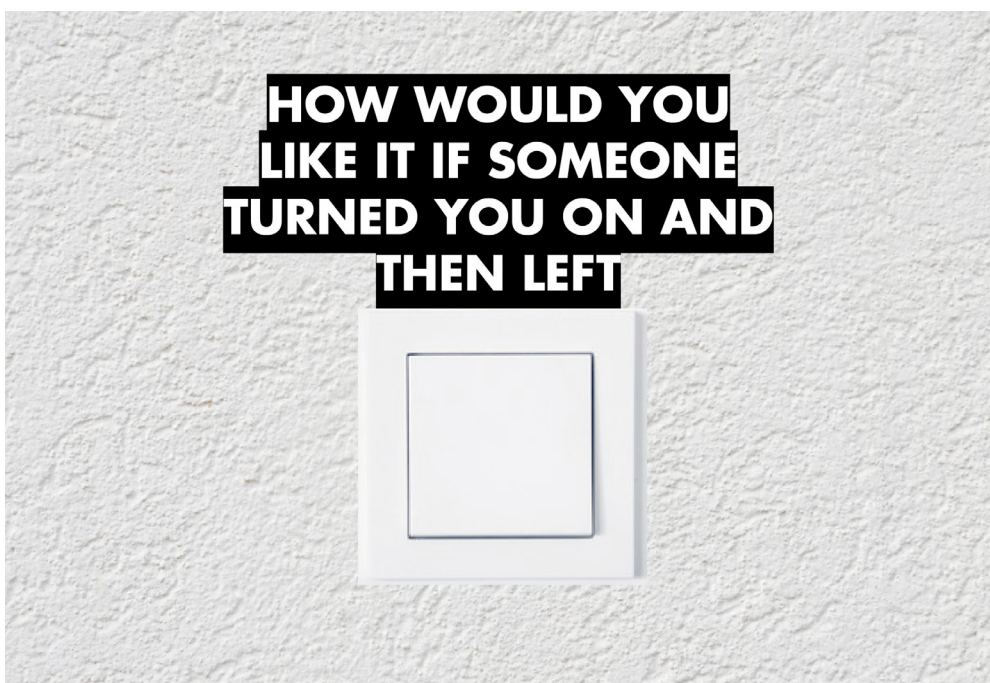


Abb. 41: Sticker, HOW WOULD YOU LIKE IT IF SOMEONE TURNED YOU ON AND THEN LEFT

Die Sticker in Abbildung 40 und Abbildung 41 wurden resultierend auf dem oben erarbeiteten IOOI-Modell in einer Kreativphase entworfen. Durch die Internationalität der Tourismusbranche sind die Sticker auf Englisch verfasst. Der Sticker, HOW WOULD YOU LIKE IT IF SOMEONE TURNED YOU ON AND THEN LEFT bleibt durch eine humorvolle Art und Weise in Erinnerung, wogegen der Sticker, LET THE LIGHT BULBS SLEEP durch die bildliche Darstellung internationaler und somit für ein breites Publikum verständlich ist.

5.2 FOOD WASTE REDUZIERUNG

In den Hotels konnten einige Beispiele von Nudges gefunden werden, welche im Bereich der Lebensmittel verschiedene Produzenten fördern sollen. Das Thema Food Waste wurde in keinem Nudge wiedergefunden. Dieses steht jedoch im Mittelpunkt von Schulungen des Küchenpersonals und des Services. Trotzdem bedingt es auch einer Sensibilisierung auf der Ebene der Konsumente um die mögliche Tragweite ausschöpfen zu können. Hierbei bietet sich ein Nudge ideal an.

5.2.1 Die Projektidee

Tabelle 30: IOOI der Projektidee «Food Waste Reduzierung»

Input	Output	Nudge-Werkzeug	Outcome	Impact
<ul style="list-style-type: none">• Kleine Teller• Glas-Tupperwares• Reste-Menü Planung	<ul style="list-style-type: none">• Kleine Teller• Tupperware• Reste-Menü <p>Durch den Gebrauch eines oder mehrerer dieser Nudges wird der Gast an der Wall of Food verewigt und somit seine Mithilfe gegen Food Waste bestätigt</p>	Überzeugungs-Kampagne und Beratungsstrategie	<p>Zielgruppe: Gäste</p> <p>Verhaltensänderung: Die Gäste entscheiden sich während ihres Aufenthaltes für eines oder mehrere der angebotenen Möglichkeiten und setzen sich aktiv gegen Food Waste ein.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Die Lebensmittelabfälle des Hotels sinken• Das Hotel spart finanzielle Mittel im Lebensmittelbereich

Das Nudge soll als eine gesamtheitliche Kampagne aufgezogen werden. Es geht darum, den Gästen verschiedene Optionen anzubieten und aufzuzeigen, wie sie etwas gegen die Lebensmittelverschwendung unternehmen können. In diesem Beispiel stellt das Hotel dem Gast drei Möglichkeiten vor, mittels welchen er während

seines Aufenthaltes Lebensmittelabfälle verhindern kann. Willigt der Gast ein, eines oder mehrere dieser Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen, kommt er an eine «Wall of Food». Mittels Unterschrift oder einem Bild verewigen sich jene Gäste, die mitgeholfen haben, die Lebensmittelabfälle des Hotels zu senken. Zur bildlichen Darstellung wurde die Abbildung 42 (*Visualisierung der «Wall of Food»*) erstellt.

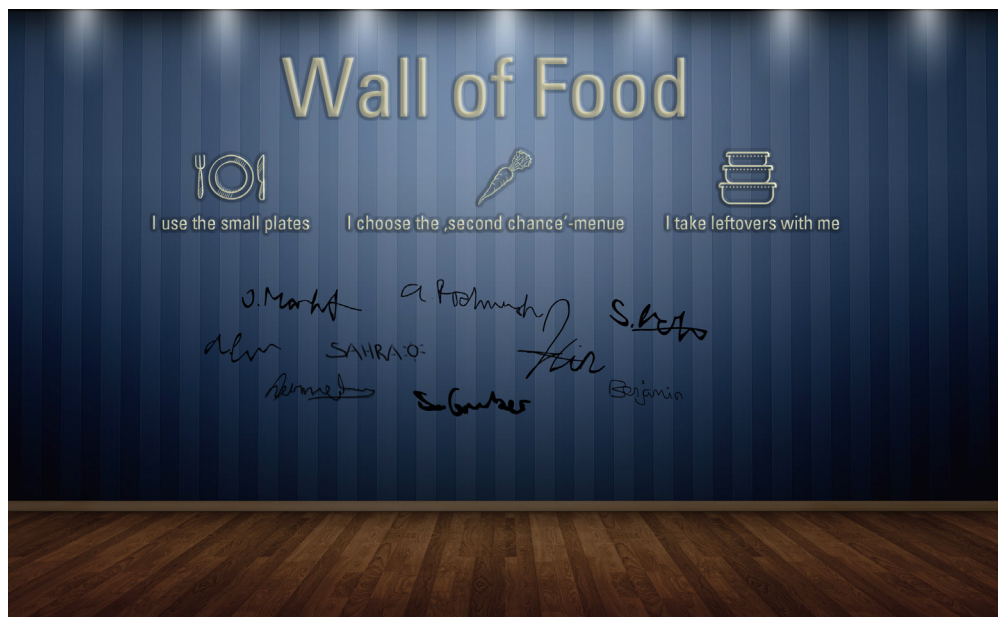


Abb. 42: Visualisierung der «Wall of Food»

Durch die kampagnenartige Ausführung werden dem Gast verschiedene Optionen geboten, was die Mitmachquote erhöhen soll. Zudem sind die Optionen leicht umsetzbar sowohl im Hotel als auch für jeden Einzelnen zu Hause.

Das Potenzial der «Wall of Food» liegt bei der bewussten Nutzung der Heuristiken «Herdenmentalität» und «Selbstdarstellung» (vgl. Kapitel 2.2.2 *Kognitive Verzerrungen*). Diese beschreiben Vergleichsprozesse von Menschen untereinander und wie sie sich dadurch beeinflussen lassen. Durch das Aufzeigen des Verhaltens anderer, in diesem Beispiel mittels Unterschrift oder Bild, wird die Mitmachquote erhöht und die Barriere des Opportunitätsverhalten minimiert. Ein weiterer Zusatz an der Wand, der aufzeigt wie viel Lebensmittelabfälle bereits durch die Mitarbeit der Gäste eingespart werden konnten, könnte zudem auch die Barriere der Wirkungslosigkeitsvermutung verringern (vgl. Kapitel 2.1.2.3 *Konsumenten*). Die Gäste sehen was gemeinsam erreicht werden kann und fühlen sich als aktiver Teil des Ganzen, dessen Handeln wichtig und wirkungsvoll ist.

6 Diskussion

Die Analyse hat ergeben, dass in den Hotels bereits in unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbereichen Nudges angewendet werden. Es wurden in den sechs Hotels insgesamt 39 Nudges gefunden und in einem Katalog zusammengestellt. Diese verfolgen verschiedene Ziele zur Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit. Die Nudges wurden jedoch meist nicht als solche konzipiert, sondern generell aus Gründen der Nachhaltigkeit entwickelt. Das Wissen über die Thematik des Nudgings ist wenig verbreitet und wird oft mit dem Begriff «Nachhaltigkeitsmassnahmen» gleichgesetzt oder verwechselt. Anhand Schulungen in diesem Themenbereich kann über das Konzept aufgeklärt werden. Dadurch können unterschiedliche Nudge-Werkzeuge erlernt und eingesetzt werden, die sich verschiedener Kanälen bedienen, um das Ziel einer vordefinierten Langzeitauswirkung zu erreichen. Mittels IOOI-Modelle kann wirkungs- und praxisorientiert auf verständliche Weise ein Nudge erarbeitet werden.

Nudging kann in Hotelbetrieben durchgehend in allen Bereichen als Umsetzungsmassnahme für mehr Nachhaltigkeit eingesetzt werden. Dabei zielt es in erster Linie auf den Gast als Konsumenten ab, der unentwegt dazu geleitet wird, nachhaltigere Entscheidungen vorzuziehen. Der Vorteil bei Nudges liegt in der Unterstützung eines nachhaltigeren Konsumverhaltens ohne auf Verzicht oder Verbote zu appellieren und ihn infolgedessen in seiner Freiheit einzuschränken oder zu bevormunden. Demzufolge sprechen Nudges auf subtile Art und Weise ein breites Publikum an, ohne es merklich zu tangieren. Dies ist besonders in der Hotellerie von Vorteil, da die Gäste mit der Absicht in die Ferien reisen, nicht auf ihre persönlichen Wünsche und Interessen verzichten zu müssen. Zudem lohnen sich grössere und kleinere Investitionen im Bereich des Nudgings, da langfristig finanzielle Mittel eingespart werden können.

Im Gegenzug zum Einsatz von Optionsfreiheiten kann ein Hotel die Nachhaltigkeitsziele an Hand von vorgefertigten architektonischen Bedingungen oder auch Standardeinstellungen, welche keine weitere Option gewährleistet, umsetzen. Investitionen solcher Massnahmen sind oftmals sehr hoch, wohl aber auch sehr effektiv, da sie zwangsläufig nicht umgangen werden können. Gerade deswegen könnte sich demnach ein Gast durch die subjektive Einstellung des Hotels bevormundet fühlen. Somit spricht die Kategorie dieser Hotels oft eine bestimmte Zielgruppe an, welche Nachhaltigkeit nicht zwangsläufig mit Verzicht in Verbindung bringt.

Abschliessend kann gesagt werden, dass jede Massnahme, welche im Namen der Nachhaltigkeit zur Umsetzung kommt, zielführend ist. Optimal wäre eine Kombination aus baulichen Installationen durch das Hotel und der Anwendung diverser Nudges oder eine Ergänzung des Einen durch das Andere.

Handlungsbedarf bei den Hotels ist, falls sie gewollt sind Nudges gezielt einzusetzen, das Wissen über das Konzept des Nudgings und dessen Anwendung in der Praxis zu erlernen.

Das Hotel wird in vielen Bereichen zum Entscheidungsarchitekten. Ist es sich dieser Rolle bewusst und weiss, wie damit umzugehen ist, kann mit Hilfe von Nudges eine breite Masse angesprochen und eine Potenzialsteigerung auf allen Ebenen der Nachhaltigkeit erreicht werden.

Diese Arbeit dient als Basis, um sich Wissen bezüglich Nudging anzueignen und als eine Anleitung wie Nudges ausgearbeitet werden können, um ein bestimmtes Ziel zu verfolgen. Weiterführend könnte vertiefter auf die psychologische Ebene der Wirksamkeit von Nudges eingegangen werden sowie verhaltenspsychologische Komponenten genauer durchleuchtet werden. Fragen dazu wären beispielsweise:

- Welche Zielgruppen weisen welche Heuristiken besonders stark auf?

Zudem bietet sich eine Forschungslücke und ein weiterer Anknüpfungspunkt in der Lancierung eines Nudges.

Dadurch könnten weitere Fragen geklärt werden wie:

- Wie reagieren die Gäste auf ein Nudge?
 - Umfrage zu dem lancierten Nudge
 - Beobachtungen der Reaktionen und darauffolgende Handlungen
- Was ist das reale Potenzial eines Nudges?
 - Datenmessungen ab Tag Null der Installation bis Tag X; Auswertung führt zu einer Quantifizierung des Potenzials
- Welche Nudge-Werkzeuge zeigen eine besonders hohe Wirkung?
 - Lancierung verschiedener Nudges, welche sich verschiedener Werkzeuge bedienen und anschliessende Auswertung

6.1 REFLEXION

Die Akquisition der Hotels stellte eine grosse Herausforderung dar. Durch den bevorstehenden Winterbetrieb und die Auswahlkriterien («Sustainable Living» und Green Living) an die Hotels, zog sich die Suche nach Hotels, welche für die Befragung und den Besuch einwilligten, in die Länge.

Um dem entgegen zu wirken könnten die Auswahlkriterien erweitert werden, um mehr Hotels anfragen zu können und somit mehr Rückmeldungen zu erhalten. Zudem könnte beim Akquirieren stärker mit dem Eigennutzen für die Hotels geworben werden.

Mit den sechs Hotels, die einwilligten Teil dieser Arbeit zu werden, lief die Kommunikation sehr gut via Mail und teilweise per Telefon.

Zur Vorbereitung wurden Informationen mittels der Homepage gesammelt und den Ansprechpersonen den zu Anfangs angefertigten Interviewleitfaden verschickt.

Der Interviewleitfaden war sehr ausführlich und es konnten nicht alle Informationen in die Arbeit aufgenommen werden. Diese dienten jedoch dazu, ein genaueres Bild der Hotels und deren Philosophien zu erhalten und ein interessantes Gespräch mit den Hoteliers anzustossen. Für ein nächstes Mal wäre es sinnvoll, den Inter-

viewleitfaden und die Begehungen erst nach abgeschlossenen Recherchen und fertig verfasstem Theorieteil zu entwerfen und zu organisieren. Damit können die Punkte spezifischer verfasst und auf das Thema angepasst werden.

Für die Kategorisierung und die Erarbeitung eines Anwendungsbeispiels war die Methode des «Input, Output, Outcome, Impact» – Modells ideal.

Das Konzept des Nudgings lässt sich optimal in das Modell übertragen und kann durch das Integrieren eines Nudge-Werkzeuges sogar erweitert werden.

Durch das Modell konnten die in den Hotels gefundenen Nudges in die gewünschten Impacts eingeteilt und kategorisiert werden und auch bei der Entwicklung der Anwendungsbeispiele bot sich die Methode ausgezeichnet an. Zweifellos gibt es auch andere Methoden und Modelle, die für die Erarbeitung eines Nudges geeignet wären. Die Erfahrung aus dieser Arbeit hat jedoch gezeigt, dass mit dem «Input, Output, Outcome, Impact»-Modell effizient und wirkungsorientiert jede Art von Nudge kreiert werden kann.

Im Grossen und Ganzen lässt sich sagen, dass sich die Methoden für die definierten Aufgabenstellungen bewährt haben. Die Aufgaben konnten optimal nach Kompetenzen aufgeteilt werden. Das Thema bietet sich für die Arbeit im Team an, da während der Zusammenarbeit wertvolle Diskussionen entstehen, welche neue Perspektiven eröffnen. Dadurch und durch das stetige gegenseitige informieren über Fortschritte oder Probleme steigt jedoch auch das Arbeitspensum,

Im Team herrschte oft gute Stimmung, was die Arbeit und Rückschläge erleichterte. Das Verfassen der Arbeit war eine wertvolle Erfahrung und trug wesentlich zur persönlichen Kompetenzerweiterung bei.

Literaturverzeichnis

- Balderjahn, I. (2004). Nachhaltiges Marketing-Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Baldwin, R. (2014). From Regulation to Behaviour Change; Giving Nudge the Third Degree. (77/6), 831-857.
- Bellwald, S., & Maissen, C. (17. Juni 2016). Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014 - 2018.
- Beyer, M., Häusler, N., & Strasdas, W. (2007). Tourismus als Handlungsfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit - Grundlagen, Handlungsbedarf und Strategieempfehlungen. Eschborn: Hg.: Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- Bowman, M. (2011). Nudging Effective Climate Policy Design. International Journal of Global Energy Issues.
- Brennan, J. (2012). Libertarianism: What Everyone Needs to Know. Oxford: Oxford University Press.
- Brot für die Welt; Arbeitskreis Tourismus & Entwicklung; TourCert. (2016). Tourismuswende - Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Die Transformation im Tourismus gestalten. Berlin: Standpunkt.
- Bundesamt für Umwelt BAFU. (10. Juni 2016). Lebensmittelabfälle. Abgerufen am Februar 2018 von <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/abfall/abfallwegweiser-a-z/biogene-abfaelle/abfallarten/lebensmittelabfaelle.html>
- Childress, J., & Liverman, C. (2006). Organ donation: opportunities for action. Washington D.C.: National Academies Press.
- Coleman, S. (1996). The Minnesota Income Tax Compliance Experiment State Tax Results. Minnesota: Department of Revenue.
- Coons, C., & Weber, M. (2013). Paternalism: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Düber, D. (2016). Überzeugen, Stupsen, Zwingen - Die Konzeption von Nudge und Libertärem Paternalismus und ihr Verhältnis zu anderen Formen der Verhaltenssteuerung. Zeitschrift für praktische Philosophie(3), 437-486.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. Canada: International Journal of Hospitality Management.
- Gilovich, T., Husted Medvec, V., & Savitsky, K. (2000). The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One's Own Actions and Appearance. Journal of Personality and Social Psychology.
- Greenwald, A., Carnot, C., Beach, R., & Young, B. (1987). Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote. Journal of Applied Psychology.
- Högg, R., & Köng, A.-L. (2016). Nudging im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit - Erfahrungen aus der Schweiz und Empfehlungen für Praktiker/innen. St. Gallen: Stiftung Risiko Dialog.

- hotelleriesuisse. (2016). Nachhaltigkeit in der Hotellerie. Bern: Stämpfli AG.
- hotelleriesuisse. (2017). Die Hotellerie in der Schweiz - Zahlen und Fakten. Bern.
- Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung IDANE. (2012). Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz - Ein Wegweiser. Bern.
- Jungk, R. (1980). Wie viele Touristen pro Hektar Strand? Plädoyer für sanftes Reisen. GEO, 10, 154-156.
- Kahnemann, D. (2014). Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler Verlag.
- Kenning, P., Reisch, L., & Wertenbroch, K. (2016). Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen. absatzwirtschaft(9), S. 46-49.
- Kirstges, T. (2003). Sanfter Tourismus: Chancen und Probleme der Realisierung eines ökologieorientierten und sozialverträglichen Tourismus durch deutsche Reiseveranstalter. München: Oldenbourg.
- Mader, M. (2017). iooi-Methode (Input-Output-Outcome-Impact) der Bertelsmann Stiftung. Graz: Sustainicum Collection - Lehrmaterialien für Bildung zur Nachhaltigkeit.
- Montanari, D., Bade, S., von Grünigen, S., & Koebel, K. (2017). FP-1.13 Nudges als Beitrag zur Erreichung der 2000-Watt-Gesellschaft. Zürich: ETH.
- Mose, I. (1998). Sanfter Tourismus. Amsterdam : G+B Verlag Fakultas.
- Reijnen, E., & Hackenfort, M. (2016). Psychologie und (energieeffizientes) Verhalten. (Z. A. Psychologie, Hrsg.)
- Rein, H., & Strasdas, W. (2017). Nachhaltiger Tourismus (Bde. 2., überarbeitete Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., & Cialdini, R. B. (2007). The Constructive, Destructive and Reconstructive Power of Social Norms. (18), 429-434.
- Schweizerischer Bundesrat. (27. Januar 2016). Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019.
- Simister, N. (2015). Outputs, Outcomes and Impact. INTRACT Associate.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2017). Tourismusstrategie des Bundes. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). Nudge-Wie man kluge Entscheidungen anstösst. Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185, S. 1124-1131.
- Vereinte Nationen. (2015). Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung.
- Vereinte Nationen für Umwelt und Entwicklung. (1992). AGENDA 21 - Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Rio de Janeiro.
- Verhoog, M. (2017). Steuerung von Akteuren und Entscheidungen in Baunetzwerken. Leipzig, Deutschland: Springer Gabler.
- World Tourism Organization. (2017). World Tourism Organization UNWTO-Why tourism. Abgerufen am Februar 2018 von <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>

Interviewverzeichnis

- A. Züllig, Schweizer Hof Lenzerheide, Interview, 1. Dezember 2017
- D. Walser, Youth Hostel Richterswil, Interview, 5. Dezember 2017
- R. Tuor & L. Werder, Hotel Medelina, Interview, 6. März 2018
- T. Cadruvi & C. Schmidt, signinahotel, rocksresort Laax, Interview, 12. März 2018
- T. Köppen & H. Brassel, Seedamm Plaza Pfäffikon, Interview, 7. Februar 2018
- Y. Hohl & E. Recio, Glärnischhof Zürich, Interview, 11. Januar 2018

Abbildungsverzeichnis

• Abbildung 1: Steinbock Schweizerhof Lenzerheide	44
• Abbildung 2: «Bett-Stein» signinahotel Laax	44
• Abbildung 3: Aufsteller Schweizerhof Lenzerheide	45
• Abbildung 4: Aufkleber Hotel Glärnischhof Zürich	45
• Abbildung 5: Punkt in Broschüre Seedamm Plaza Pfäffikon	46
• Abbildung 6: QR-Code signinahotel Laax	46
• Abbildung 7: Seifenspender rocksresort Laax	47
• Abbildung 8: Kartenvorrichtung Seedamm Plaza Pfäffikon	48
• Abbildung 9: Kartenvorrichtung rocksresort Laax	48
• Abbildung 10: Anreisebeschreibung Homepage Schweizerhof Lenzerheide	49
• Abbildung 11: Anreisegeschenk Schweizerhof Lenzerheide	50
• Abbildung 12: CO ₂ -Kompensation Homepage Youth Hostel Richterswil	51
• Abbildung 13: Türhänger Schweizerhof Lenzerheide	52
• Abbildung 14: Abfalleimer Seedamm Plaza Pfäffikon	53
• Abbildung 15: Recyclingtasche rocksresort Laax	54
• Abbildung 16: Information zur Abfalltrennung rocksresort Laax	54
• Abbildung 17: Hinweis zu Organischen Abfällen Seedamm Plaza Pfäffikon	55
• Abbildung 18: Taschen-Aschenbecher rocksresort/signinahotel Laax	56
• Abbildung 19: Teestation Schweizerhof Lenzerheide	57
• Abbildung 20: Menükarte Schweizerhof Lenzerheide	58
• Abbildung 21: Aufsteller Youth Hostel Richterswil	59

• Abbildung 22: Aufsteller Hotel Glärnischhof Zürich	59
• Abbildung 23: Aufsteller «Einen Schritt Weiter» Seedamm Plaza Pfäffikon	60
• Abbildung 24: Aufkleber «Foodprint» signinahotel Laax	60
• Abbildung 25: Ginauswahl Hotel Glärnischhof Zürich	61
• Abbildung 26: Konfitüre Seedamm Plaza Pfäffikon	61
• Abbildung 27: Schnäpse Medelina Curaglia	62
• Abbildung 28: Internetstation Schweizerhof Lenzerheide	63
• Abbildung 29: Hinweisschild Hotel Glärnischhof Zürich	64
• Abbildung 30: Bildliche Darstellung der Treppe signinahotel Laax	64
• Abbildung 31: Treppe Medelina Curaglia	65
• Abbildung 32: Treppe rocksresort Laax	65
• Abbildung 33: Treppe Youth Hostel Richterswil	66
• Abbildung 34: Obstschale Seedamm Plaza Pfäffikon	67
• Abbildung 35: Hinweis zu mehr Obst signinahotel Laax	67
• Abbildung 36: Inside Laax App Oberfläche Rangliste	68
• Abbildung 37: Symbolbild Weiterbildung	69
• Abbildung 38: Mitarbeiter Post-Its signinahotel Laax	70
• Abbildung 39: Backoffice Sprechblase rocksresort Laax	70
• Abbildung 40: Sticker, LET THE LIGHT BULBS SLEEP	78
• Abbildung 41: Sticker, HOW WOULD YOU LIKE IT IF SOMEONE TURNED YOU ON AND THEN LEFT	78

Grafikverzeichnis

• Grafik 1: Schrittabfolge Variante 1	31
• Grafik 2: Schrittabfolge Variante 2	31
• Grafik 3: Schrittabfolge Variante 3	31
• Grafik 4: Methodisches Vorgehen	35

Tabellenverzeichnis

• Tabelle 1: Input, Output, Outcome, Impact	30
• Tabelle 2: Input, Output, Outcome, Impact; ein Beispiel	30
• Tabelle 3: Input, Nudge, Outcome, Impact ergänzt Mit Dem Nudge-Werkzeug	33
• Tabelle 4: Steckbrief Hotel	36
• Tabelle 5: Hotels, Bettenanzahl Und Interviewpartner	37
• Tabelle 6: Tabelle Zur Einteilung Der Gefundenen Nudges, Output/Nudge, Beschreibung, Nudge-Werkzeug, Outcome	38
• Tabelle 7: Nudges Bettwäsche	41
• Tabelle 8: Nudges Frottéewäsche	42
• Tabelle 9: Nudge Seifenspender	44
• Tabelle 10: Nudge Licht	45
• Tabelle 11: Nudges Anreise Mit Dem Öv	46
• Tabelle 12: Nudge CO ₂ -Kompensation	48
• Tabelle 13: Nudge Türschilder	49
• Tabelle 14: Nudge Abfallentsorgung	50
• Tabelle 15: Nudges Abfalltrennung	51
• Tabelle 16: Nudge Taschen-Aschenbecher	53
• Tabelle 17: Nudge Regionale Getränke	54
• Tabelle 18: Nudge Regionale Produkte Unterstreichen	55
• Tabelle 19: Nudges Markierung Regionaler Produkte	56
• Tabelle 20: Nudges Markierung Nachhaltiger Produkte	57
• Tabelle 21: Nudges Optimales Drapieren Von Regionalen Produkten	58
• Tabelle 22: Nudge «Offline Is The New Luxury»	60
• Tabelle 23: Nudges Treppenhinweis	61
• Tabelle 24: Nudges Treppenarchitektur	62
• Tabelle 25: Nudges Obst Und Gemüse	64
• Tabelle 26: Nudge Inside Laax App	65
• Tabelle 27: Nudge Förderung Von Weiterbildungen	66
• Tabelle 28: Nudge Green Style	67
• Tabelle 29: looi Der Projektidee «Energie Einsparung»	74
• Tabelle 30: looi Der Projektidee «Food Waste Reduzierung»	76

Anhangsverzeichnis

• Interviewleitfaden	B
• Hotelsteckbriefe	C
• Hotel Schweizerhof Lenzerheide	C
• Youth Hostel Richterswil	D
• Hotel Glärnischhof Zürich	D
• Hotel Seedamm Plaza Pfäffikon	E
• Hotel Medelina Curaglia	E
• signinahotel, rocksresort Laax	F
• Plagiatserklärung Jasmin Marfurt	G
• Plagiatserklärung Nerina Itin	G

Anhang

B INTERVIEWLEITFADEN

Ziel: Das Interview soll, wenn möglich vor der Begehung des Hotels stattfinden.
Es dient zur vorhergehenden Abklärung von Informationen zum Hotel und dessen Stellung gegenüber Nachhaltigkeit und deren Kommunikation. Dabei geht es im Spezifischen um die Kommunikationsart der Nudges.
Die Begehung des Hotels soll idealerweise nach dem Interview stattfinden.

Einstieg

- Begrüssung (Vorstellung)
- Kurze Erläuterung über die Aufgabe und Ziele der Bachelorarbeit
- Darlegung des Interview Ablaufs (Dauer, Protokollierung, Themen)

Allgemeines zum Hotel

- Informationen über das Hotel welche nicht durch vorhergehende Recherchen herausgefunden werden konnten
 - Baujahr des Hotels
 - Philosophie (Ist Nachhaltigkeit in der Philosophie verankert?)
 - Zertifizierungen im Bereich Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitskommunikation im Hotel

- Wird die Nachhaltigkeit des Hotels gegen innen(MA) und aussen(Gäste) kommuniziert?
 - Wenn ja, mit welchen Mitteln? (schriftliche Informationen, Schulungen, Rundgänge, TV Beiträge, Nudgings, ...)

Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation

- Gibt es Reaktionen zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsmassnahmen?
- Wurden vom Hotel eigene Studien, Abklärungen oder Befragungen zur Wirkung einer Massnahme für mehr Nachhaltigkeit durchgeführt?
 - Wenn ja, welche
 - Was sind die Ergebnisse daraus?

Verwendung von Nudges zur Nachhaltigkeitskommunikation/Sensibilisierung

- Ist dem Hotel der Begriff Nudging bekannt?
- Ist dem Hotel das Prinzip von Nudging bekannt?
- Werden Nudges gezielt eingesetzt?
 - Wo kommen die Nudges zum Einsatz? (Hotelzimmer, Küche, Entré,...)
 - Welches Ziel verfolgen die einzelnen Nudges? (Foodwaste-Minimierung, Energie sparen, etc.)
- Welche Vorteile erhofft sich das Hotel von den Nudges? (ökologische, ökonomische, soziale)

Weiteres

C HOTELSTECKBRIEFE

Hotel Schweizerhof		
Standort	Voa Principala 39 7078 Lenzerheide	
Baujahr	1904	
Hotelskategorie	4* Superior	
Gästebetten	190	
Philosophie	<p>Der sparsame Umgang mit Energie, der Einsatz natürlicher Materialien, die soziale Verantwortung, die gezielte Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden und die Verwendung lokaler Produkte sind im Hotel Schweizerhof Lenzerheide seit vielen Jahren eine Selbstverständlichkeit.</p> <p>Im Sinne der Nachhaltigkeit haben wir auch neue Angebote wie die «Bündner Abende» entwickelt: Events unter Einbezug regionaler Produkte, umgesetzt mit Bäuerinnen und Winzerbetrieben aus dem Bündnerland.</p>	
Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit	<p>Auf die Nachhaltigkeit wird sehr speziell geachtet und durchgehend in den drei Ebenen umgesetzt. Im Besonderen wird in das Betriebsklima und Schulungen der Mitarbeiter viel investiert. Regionalität wird sehr hoch gewertet und nur was saisonal und regional ist, wird im Restaurant zubereitet. Der Schweizerhof besitzt auch eigene Tiere und arbeitet mit einzelnen Bauernhofbetrieben eng zusammen. Auf Labels soll jedoch in Zukunft verzichtet werden, da sie für den Gast oft relativ wenig bedeuten und sehr kostspielig sind. Nachhaltigkeit wird aber weiterhin aktiv als Philosophie gelebt und dem Gast kommuniziert. Durch das Thema der Nachhaltigkeit wird zudem versucht sich von der Konkurrenz abzuheben und sich einzigartig zu präsentieren.</p>	

Youth Hostel Richterswil

Standort	Hornstrasse 5, 8805 Richterswil
Baujahr	1843
Hotelskategorie	Swiss Lodge
Gästebetten	27 Zimmer mit 80 Betten



Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit

Durch die Ibex-Zertifizierung wird das nachhaltige Handeln stark geprägt und angeregt. Das Thema ist stets im Hinterkopf und wird auf allen drei Ebenen angewandt. Durch die Umstellung zu mehr Nachhaltigkeit kann auch bewusst in der Ökonomie und Ökologie Ressourcen eingespart werden. Zum Beispiel Reinigungsmittel die eingespart werden können. Mit den Nachhaltigkeitsbemühungen findet eine Investition in die Zukunft statt, die auch stark aus der persönlichen Einstellung heraus entstehen. Ab dem Jahr 2018 soll komplett auf Bio-Eier umgestellt werden (D. Walser, Interview, 5. Dezember 2017).

Hotel Glärnischhof

Standort	Claridenstrasse 30, 8002 Zürich
Baujahr	1951 (als Hotel konzipiert)
Hotelskategorie	4* Superior
Gästebetten	62 Zimmer mit 110 Betten



Philosophie

«Konzentriere Dich auf das Wesentliche, investiere in Qualität und verpasse nicht den Anschluss.»

C. Schübert, September 2011.


Unsere Geschäftsphilosophie ist auf drei Säulen aufgebaut:


- unser Gast
- unser Mitarbeiter
- unsere Umwelt


Alle unsere Bemühungen haben zum Ziel, einen umweltbewussten Ort der Begegnung zu schaffen, in welchem unsere Gäste und unsere Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, Vertrauen geniessen und Zufriedenheit erlangen.

Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit

Das Hotel Glärnischhof ist ein privat geführtes Hotel der Familie Dietschi. Das Interesse an Nachhaltigkeitsthemen ist sehr gross und es werden viele Bemühungen unternommen um diese zu gewährleisten. Dies äussert sich in diversen internen Schulungen oder Weiterbildungen zu Themen wie Foodwaste oder Regionalität. Zudem wurde 2011 eine Wärmepumpe installiert, die durch Zürichsee Wasser gespeist wird. Des weiteren gibt es kleinere Projekte zur Förderung der Regionalität. So hat der Glärnischhof eine Patenschaft für neun Hühner aus der Region übernommen, die einen Teil der im Restaurant verwendeten Eier produzieren (Y. Hohl & E. Recio, Interview, 11. Januar 2018).

Seedamm Plaza		
Standort	Seedammstrasse 3, 8808 Pfäffikon SZ	
Baujahr	1998/1999	
Hotelkategorie	4*	
Gästebetten	124 Zimmer mit 230 Betten	
Philosophie	Gemeinsam erarbeitete und festgelegte Werte bestimmen unser Handeln. Der SEEDAMM PLAZA Verhaltenscodex «gut drauf» unterstützt ein zielorientiertes, jederzeit respektvolles und anhaltend gästeorientiertes Denken und Handeln und trägt damit nachhaltig zu unserer Firmenkultur bei. Wir tragen Sorge zu Mensch und Umwelt.	
Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit	Die Bemühungen des Unternehmens, sich in den drei Säulen der Nachhaltigkeit stets zu verbessern, sind gross. Dafür fördern sie das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter und kommunizieren laufend über ihre Umweltleistungen. Für die Umsetzung der Umweltpolitik wurden Massnahmen aufgestellt, welche jährlich auf ihre Aktualität überprüft werden. Zu den Massnahmen gehört unter anderem auch das vor rund drei Jahren gegründete Firmenlabel «Einen Schritt weiter», das dem Gast und den Mitarbeitern in Bezug auf Nahrungsmittel Informationen transparent und übersichtlich vermittelt (T. Köppen & H. Bsrassel, Interview, 7. Februar 2018).	

Medelina		
Standort	Sur Vitg 100, 7184 Curaglia	
Baujahr	1980 / 2016 als Hotel konzipiert	
Hotelkategorie	–	
Gästebetten	15 Hotelzimmer mit 42 Betten	
Philosophie	<ul style="list-style-type: none">• Eine enge Zusammenarbeit mit Produzenten aus der Region prägt unsere Küche.• Unser Haus nimmt die Kultur und Sprache der Val Medel auf und baut aus dem Erbe die Zukunft.• In der Region verankert und vernetzt bieten wir gemeinsam mit unseren Partnern Entdeckungsreisen aller Art.	
Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit	<p>Auf die Regionalität wird viel wert gelegt. Sie zieht sich durch das komplette Konzept des Hotels. So ist es ein Anliegen, den Gästen die Geschichte und Kultur des Val Medel näher zu bringen und einen persönlichen Bezug zu den Produkten und Menschen im Dorf herzustellen. Angefangen bei der Renovation, bei welcher mit lokalen Materialien gearbeitet wurde, hin zu Produkten die aus der unmittelbaren Umgebung stammen. Diese werden mit Namen der Hersteller gekennzeichnet und auf Wunsch wird eine Besichtigung der Produktionsbetriebe organisiert. Beim Abendessen wird ein einzelnes saisonales und regionales Menü angeboten zu dem bei Gelegenheit eine Geschichte über den Zusammenhang des Produktes zum Tal erzählt wird. Anmeldungen für die jeweiligen Mahlzeiten sind erwünscht, damit möglichst wenig Essensabfälle entstehen. In der Lobby werden selbstgemachte Produkte wie Pasta oder Konfitüre angeboten. Der persönliche Bezug ist auch im Umgang mit den Kunden sehr wichtig. So wird vieles mündlich erzählt und über die Philosophie und Geschichte aufgeklärt (R. Tuor & L. Werder, Interview, 6. März 2018)</p>	

signinahotel, rocksresort		
Standort	Via Murschetg 15, 7032 Laax	
Baujahr	signinahotel: 1968 / rocksresort: 2010	
Hotelkategorie	4* / Swiss Lodge	
Gästebetten	85 Zimmer mit 168 Betten / 121 Zimmer mit 588 Betten	
Philosophie	Im rocksresort Design Hotel in Graubünden wird alpiner Lebensstil neu interpretiert und mit Leidenschaft zelebriert. Die modernen Appartements bieten Wohnqualität auf höchstem Niveau - Restaurants und Shops liegen in unmittelbarer Nähe.	
Einstellung des Hotels zum Thema Nachhaltigkeit	Das signinahotel und das rocksresort in Laax sind zwei der vier Unterkünfte, welche unter der Unternehmensgruppe «Weisse Arena» stehen. Durch ihre Grösse ist die Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit dementsprechend hoch. Das Hotel ist sich dem bewusst und nimmt einige Bemühungen auf sich, der Nachhaltigkeit einen grossen Stellenwert zu verschaffen. Mit internen Labels wie «FoodPrint» oder «GREEN STYLE» werden Gäste und Mitarbeiter sensibilisiert. Für alle neuen Mitarbeiter wird eine Schulung in der Thematik durchgeführt, damit die Ressourcen optimal genutzt werden. Zur Fortbewegung werden E-bikes und Elektroautos angeboten. Die Häuser des rocksresort die im Jahre 2010 fertiggestellt wurden, sind alle im Prinzip der Minergie erbaut worden. Die Gäste werden darüber vom Hotelpersonal mündlich informiert (T. Cadruvi & C. Schmidt, Interview, 12. März 2018).	

Erklärung betreffend das selbständige Verfassen einer Bachelorarbeit im Departement Life Sciences und Facility Management

Mit der Abgabe dieser Bachelorarbeit versichert der/die Studierende, dass er/sie die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst hat.

Der/die unterzeichnende Studierende erklärt, dass alle verwendeten Quellen (auch Internetseiten) im Text oder Anhang korrekt ausgewiesen sind, d.h. dass die Bachelorarbeit keine Plagiate enthält, also keine Teile, die teilweise oder vollständig aus einem fremden Text oder einer fremden Arbeit unter Vorgabe der eigenen Urheberschaft bzw. ohne Quellenangabe übernommen worden sind.

Bei Verfehlungen aller Art treten Paragraph 39 und Paragraph 40 der Rahmenprüfungsordnung für die Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vom 29. Januar 2008 sowie die Bestimmungen der Disziplinar massnahmen der Hochschulordnung in Kraft.

Ort, Datum:

Zürich, 17.05.2018

Unterschrift:

J. Pfaff

Das Original dieses Formulars ist bei der ZHAW-Version aller abgegebenen Bachelorarbeiten im Anhang mit Original-Unterschriften und -Datum (keine Kopie) einzufügen.

Erklärung betreffend das selbständige Verfassen einer Bachelorarbeit im Departement Life Sciences und Facility Management

Mit der Abgabe dieser Bachelorarbeit versichert der/die Studierende, dass er/sie die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst hat.

Der/die unterzeichnende Studierende erklärt, dass alle verwendeten Quellen (auch Internetseiten) im Text oder Anhang korrekt ausgewiesen sind, d.h. dass die Bachelorarbeit keine Plagiate enthält, also keine Teile, die teilweise oder vollständig aus einem fremden Text oder einer fremden Arbeit unter Vorgabe der eigenen Urheberschaft bzw. ohne Quellenangabe übernommen worden sind.

Bei Verfehlungen aller Art treten Paragraph 39 und Paragraph 40 der Rahmenprüfungsordnung für die Bachelor- und Masterstudiengänge an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vom 29. Januar 2008 sowie die Bestimmungen der Disziplinar massnahmen der Hochschulordnung in Kraft.

Ort, Datum:

Zürich, 17.05.2018

Unterschrift:



Das Original dieses Formulars ist bei der ZHAW-Version aller abgegebenen Bachelorarbeiten im Anhang mit Original-Unterschriften und -Datum (keine Kopie) einzufügen.